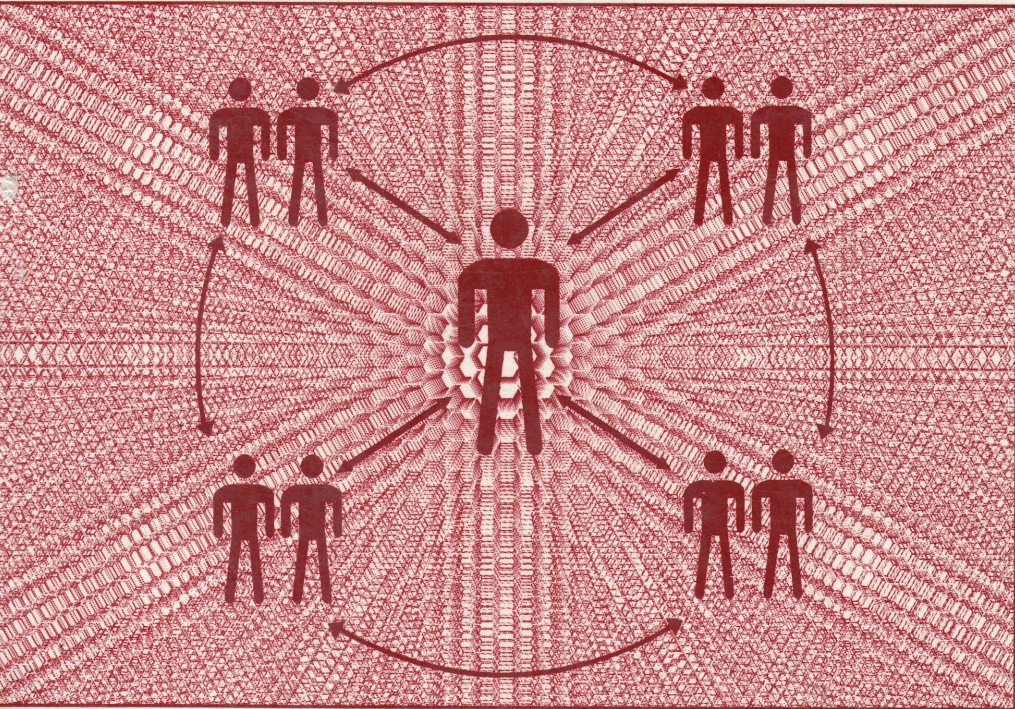


ஊழியர்களை வழிநடத்துதல்

DIRECTING of EMPLOYEES



தீரு. அம்பலம் முஸ்பநாதன்
விரிவுரையாளர்
வவுனியா வளாகம்
வவுனியா

T. KALAMANGI

ஊழியர்களை வழ்நடத்துல்
DIRECTING OF EMPLOYEES

அம்பலம் புல்பநாதன்
BBA (Hons.) Jaff., P.G.DIP. In
Management (PIM, Sri.J.)

விரிவுரையாளர்.

பொருளியல் முகாமைத்துவ துறை
யாழ்ப்பாண பல்கலைக்கழகத்தின்
வவுனியா வளாகம்
வவுனியா.

2004.

Title of Book :- **DIRECTING OF EMPLOYEES**

Author :- A.Pushpanathan
BBA (Hons), Jaffna, P.G.Dip in
Management (PIM, University of
Sri Jayewardenapure)

Address : Department of Economics and
Management, Vavuniya Campus,
Station Road, Vavuniya.

Edition :- First Edition

Copy Right :- To the Author

Printed by :- G.H Printers, #-164, Mannar Road,
Vavuniya.

First Printing :- 2004

Price :- Rs.150/=



சமர்ப்பணம்



என்கை வித்தாக்கிய என் அசுபு தந்தை அமரர் அம்பலம்
அவர்களுக்கும், நான் வளர தன்கை அமரர் திரியாக்கி என்
அதிகாலம் வளம்பிறு பல கனவுகளைக் கண்ட என்
அசுபுத்தாய் அமரர் மகேசுவரன் அவர்களுக்கும்
இந்நூல் சமர்ப்பணம்.



UNIVERSITY OF CHICAGO



THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY
540 EAST 57TH STREET
CHICAGO, ILL. 60637
TEL: 773-936-3200

அணிந்துரை

எமது அன்றாட வாழ்க்கையிலே பொது நோக்கிற்காக செய்யும் கருமங்களை விட எமக்காக செய்யும் கருமங்களே அதிகமாகக் காணப்படுகின்றன. பொது நலனை விரும்பி மேற்கொள்ளும் மிக உன்னத முயற்சிகளில் நாலாக்கமும் ஒன்றாகும். இன்று அநேகமாய் ஆங்கில நூல்களே பெரும்பாண்மையாக உள்ளன. எமது நாட்டைப் பொறுத்தவரை தமிழில் மொழி பெயர்ச்சியோ அன்றி பல அரிய நூல்கள் தமிழில் வெளியிடுவதோ மிகவும் அரிது. இத்தகைய சூழ்நிலையில் பல்கலைக்கழக வணிக முகாமைத்துவ மாணவர்கட்கு வரப்பிரசாதமாக “ஆழியர்களை வழிநடத்தல்” எனும் இந்நூலை எழுதியுள்ள நாலாசிரியர் திரு. அபுஸ்பநாதனின் முயற்சி பாராட்டுதற்குரியது. அத்துடன் இவர் எனது துறையில் விரிவுரையாளராய் இருப்பது மேலும் மகிழ்ச்சிக்கூரியது.

முகாமைத்துவம் தொடர்பாக மிக அரிதாகவே தமிழில் நூல்கள் உள்ளன. அத்துடன் ஆங்கிலக் கலைச் சொற்கள் பலவற்றிற்கு தமிழ் அர்த்தம் சரியாக தெரியாதவர்களே இன்று எம்மில் பலர் உள்ளர். ஆகவே இத்தகைய சூழ்நிலையில் தமிழ் மாணவர்கட்கு பட்டப்படிப்பின் போது வேறு பல தொழில் சார் கற்கை நெறிகளைப் பயிவும் போது இந்நூல் உறுதலையாய் இருக்கும் என்பதில் எவ்வித ஐயமுமில்லை.

இத்தகைய நாலுக்கு அணிந்துரை எழுதுவதில் பெருமையடைவதுடன் நாலாசிரியரின் முயற்சி தொடரவும் வெற்றி பெறவும் வாழ்த்துகிறேன்.

திருமதி பூங்கோதை செல்வராஜன்

தலைவர்

பொருளியல் முகாமைத்துவத்துறை

வவுனியா வளரகம்

யாழ்ப்பாணப் பல்கலைக்கழகம்

வவுனியா.

முகவுரை

முகாமைத்துவ அறிவின் தேவை இன்று பொறியியல் மருத்துவம் உட்பட சகல துறைகளிலும் உணரப்படுகின்றது. இதயற்றியே முகாமைத்துவம் இன்று உலகில் பிரபல்யம் அடைந்தவரும் சுற்கை நெறிகளில் முக்கியமானதாகக் கருதப்படுகின்றது.

மேல் நாட்டு நல்லறிஞர் சாத்திரங்கள் தமிழ் மொழியில் கிடைக்கச்செய்யவேண்டும் என்ற பாரதியாரின் எண்ணம் முகாமைத்துறையில் இன்னமும் கனவாகவே உள்ளது. தமிழ் மொழியிலான முகாமைத்துவ சுற்கை நெறிகளைப் பல்கலைக்கழகங்களிலும், மற்றும் தொழில்சார் நிறுவனங்களிலும் பபிலும் மாணவர்கள் தமிழ்மொழியில் போதிய அளவு நால்சுர் இல்லாமையால் பெரும் சிரமங்களை அனுபவிக்கின்றனர்.

விரீவுரையாளர் திரு அபுஸ்பநாதனின் 'ஊழியர்களை வழிநடத்தல்' என்ற இம் முகாமைத்துவ நால் இப் பற்றாக்குறையை ஓரளவாவது ஈடுசெய்யும் என்பதில் சந்தேகம் இல்லை. மனித திறன் முகாமைத்துவத்தின் முக்கிய அம்சமாகக் கருதப்படுவது ஊழியர்களை வழிநடத்தல் ஆகும். இத்தலைப்பிலான இந்நால் தலைமைத்துவம் ஊக்குவித்தல், தொடர்பாடல், மற்றும் ஆலோசனை வழங்குள் என்ற அத்தியாயங்களாக வகுக்கப்பட்டு விளக்கப்பட்டுள்ளது.

ஊழியர்களின் பங்குபற்றதலையும் ஈடுபாட்டையும் அதிகரிப்பதில் தலைமைத்துவம் கணிசமான பங்காற்றுகின்றது. வலப்படுத்தல் (Empowerment) என்பது ஊழியர் ஊக்குவித்தலின் அங்கமாகக் கருதப்படுகின்றது. (Conger and Kanungo) நிறுவன இலக்கை நிர்ணயித்தல், தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளல் பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வுகாணுதல் போன்றவற்றில் ஊழியர் பங்குபற்றதலும், ஈடுபாடும் அமைதிக்கப்பட்டால் குறித்த அந்நிறுவனம் தனது ஊழியர்கள் தொழில்சார் ஆறிலும், ஞானமும் போதிய அளவில் உடையவர்கள் என்பதையும் தொழில் இலக்குகளை அடைவதற்கான ஆற்றல்களை கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதையும் அங்கீகரிப்பதாகக் கருதப்படும் இதன்காரணமாக ஊழியர்கள் ஊக்குவிக்கப்பட்டு அவர்தம் பங்குபற்றதலும் நிறுவனத்தின் மீதான அன்பணீப்பும் அதிகரிக்கின்றது. இவ் உறவின்

மேம்பாட்டுக்கு தொடர்பாடலுடன் ஆலோசனை வழங்கலும் மிகவும் அத்தியாவசியமாகின்றது.

ஊழியர்களை வழிநடத்தல் தொடர்பான அனைத்து அம்சங்களையும் ஒரு நாலில் குறிப்பிடுதல் என்பது இயலாதகருமம். எனவே முக்கிய நான்கு தலைப்புக்களில் விடயங்களைத் தெளிவுபடுத்தும் இந்நால் முகாமைத்தவ உலகுக்கு பயனுள்ளதாக அமையும். மேன்மேலும் இதுபோன்ற பல அக்கங்களை நாலாசிரியர் படைத்தளிக்க வாழ்த்துகிறோம்.

W.J சூசைரத்தினம்

தலைவர்

கணக்கியலும் நிதியும் துறை

வவுனியா வளாகம்.

முன்னுரை

யாழ்ப்பாண பல்கலைக்கழக வவுனியா வளாக வியாபாரக் கற்கைகள் பீடத்தின் பொருளியல் முகாமைத்துவத்துறை விரிவுரையாளர் திரு அம்பலம் புலப்பநாதன் அவர்களால் தமிழ் மொழி மூலம் எழுதப்பட்ட ஊழியர்களை வழிநடத்தல் என்ற நூலுக்கு முன்னுரை எழுதவதில் மிகவும் பெருமைப்படுகின்றேன். இன்று அனைத்து தொழில் நிறுவனங்களிலும் மனித வளத்தின் முக்கியத்துவம் பெரிதும் உணரப்பட்டுள்ளது. உற்பத்திக் திறனை உயர்த்துவதற்கு கவனம் செலுத்தப்படவேண்டிய பிரதான வளமாக மனிதவளம் கருதப்படுகின்றது. எனவே மனித வளத்தினை சிறந்த முறையில் வழிநடத்தினால் அலுவலகங்களிலும் சரி, தொழில் நிறுவனங்களிலும் சரி எதிர்பார்க்கின்ற பெறுபேறுகளைப் பெறமுடியும். அந்தப் பின்னணியில் பார்க்கும் போது, இந்தநூல் மாணவர் சமுதாயத்தை தாண்டி தொழில் நிறுவனங்களின் உரிமையாளர்கள், முகாமையாளர்கள் பொது நிறுவனங்களின் தலைவர்கள் அனைவருக்கும் பெரிதும் உதவும் என்று மனப்பூர்வமாக நம்புகின்றேன்.

இந்தநூலில் நான்கு அத்தியாயங்கள் உள்ளன. முதலாவது அத்தியாயத்தில் தலைமைத்துவம் பற்றிய கோட்பாடுகள் பற்றி ஆழமாக ஆராயப்பட்டுள்ளது. பொதுவாகவே முகாமைத்துவ கோட்பாடுகள் அனுபவத்தின் மூலமாகவே உருவாக்கப்பட்டவை. எனவே ஒவ்வொரு தலைமைத்துவ கோட்பாடும் அனுபவம் ஆய்வு மூலம் உருவாக்கப்பட்டவை எனவே அவற்றைப் படித்து பயன்பெறலாம். மற்றொரு அத்தியாயம் ஊக்கப்படுத்தல் பற்றி ஆராய்கின்றது. மனிதவளத்தில் இருந்து அதிஉயர் வெளிப்பாட்டினை பெற்றுகொள்வதற்கு ஊக்குவிப்பு என்பது மிகவும் அவசியம். எனவே ஊக்குவிப்பு வழிமுறைகள் கோட்பாடுகள் யாவும் இதில் எடுத்துரைக்கப்பட்டுள்ளது. அடுத்த அத்தியாயத்தில் தொடர்பாடல் பற்றி எடுத்தரைக்கப்பட்டுள்ளது. நவீன உலகில் தொடர்பாடல் மிகவும் முக்கியமாகும் இருப்பதொராம் நூற்றாண்டு தகவல் கணனி தொடர்பாடல்யுகம் என்பது யாவரும் அறிந்ததே. தொடர்பாடலில் புரட்சிகரமான மாற்றங்கள் ஏற்பட்டுவருகின்றன. தொழில் நிறுவனங்களில் நல்ல தொடர்பாடல் மூலம் உயர் உற்பத்தியை பெற்றுக்கொள்ளமுடியும். மனிதவளத்துடன் சிறந்த முறையில் தொடர்பாடுவதன் மூலம் ஒருவரது சிந்தனையில் தளிர்த்ததை மற்றவர் புரிந்து கொண்டு

செயலாற்றமுடியும். இந்த அத்தியாயத்தில் தொடர்பாடல் பற்றி அறிந்து கொள்ளக்கூடிய வகையில்

விளக்கம் அளிக்கப்பட்டுள்ளது. இறுதியாக ஆலோசனை வழங்கல் (Counselling) பற்றி அளவளாவியுள்ளார். இன்றைய அவசரயுகத்தில் பல்வேறு அழுத்தங்கள் காரணமாக மனிதவளத்தின் செயற்திறனில் பாதிப்பு ஏற்படுகிறது. இந்தப்பாதிப்பில் இருந்து இவர்களை மீட்பதற்கு ஆலோசனை வழங்கல் அவசியமாகும். எனவே அதைப்பற்றியும் இந்த நூலில் அலசி இருப்பது மிகவும் பொருத்தமாகும். ஒட்டு மொத்தத்தில் ஊழியர்களிடமிருந்து அதியுயர் வெளியீட்டை பெற்றுக்கொள்வதற்கு தேவையான வழிகாட்டல் அனைத்தையும் உள்ளடக்கியிருப்பது இந்த நூலின் சிறப்பம்சமாகும்.

தமிழில் இத்தகைய நூல்களின் தேவையை உணர்ந்து விர்வுரையாளர் இம்முயற்சியில் இறங்கி வெற்றியீட்டி இருப்பதும் பாராட்டப்பட வேண்டியது அவரது முயற்சியின் விளைவாக மேன்மேலும் முகாமைத்துவ துறையில் பல்வேறு படைப்புகள் உருவாகவேண்டும் என்று வாழ்த்துவதுடன் இந்நூலை அனைவரும் வாங்கிப்படித்து பயன்பெறவேண்டும் அவருக்கு ஊக்கமளிக்க வேண்டும் என்று தாழ்மையாகக் கேட்டுக்கொள்கின்றேன்.

இ.நந்தகுமாரன்

பீடாதிபதி

வியாபாரக்கற்கைகள் பீடம்

வவுனியா வளாகம்.

நன்றியுடன்

முகாமைத்தவத்தின் முக்கிய நோக்கமானது எதிர்காலத்தில் தமது இலக்கினை அடையுமுகமாக கிடைக்கின்ற வளங்களை ஒன்றுபடுத்தி சவால்களினை எதிர்நோக்கி நிறுவனத்தினை முன்னெடுத்துச் செல்வதாகும். இவ் நடவடிக்கையானது முகாமையாளரால் திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல் செயற்பாடுகளை நிறுவனத்தில் மேற்கொள்வதற்கு சவாலாக அமைகின்றது. ஒரு முகாமையாளர் சிறந்த திட்டமிடுதல் மூலமோ அல்லது சிறந்த ஒழுங்கமைத்தல் மூலமோ நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடையமுடியாத, எனவே தான் இவ்விரு நடவடிக்கைகளையும் சிறந்த முறையில் அடைவதற்கு நிறுவன ஊழியர்களின் ஆதரவு முகாமையாளர்களுக்கு தேவைப்படுகின்றது. எனவே ஊழியர்களின் ஆதரவைப் பெறுவதற்கு அவர்களை ஊக்கப்படுத்தல் வேண்டும்.

இவ் முகாமைத்தவ திறனானது நிறுவன இலக்கினை அடைவதற்கும் ஊழியர்களை நிறுவனத்தில் தக்கவைப்பதற்குமான ஒரு செயற்பாடாக அமைகின்றது. ஆகவேதான் ஊழியர்களை நெறிப்படுத்தி, அவர்களை ஊக்கப்படுத்தி அவர்களுடன் சிறந்தமுறையில் தொடர்பாடலினை ஏற்படுத்தி சுருமமாற்றுகின்ற நடவடிக்கை வழிநடத்தல் ஆகும்.

வழிநடத்தலானது ஒரு மனித திறன் முகாமைத்தவமாகும் (Human skill Management). நிறுவனத்தின் வழிநடத்தலானது பின்வரும் செயற்பாடுகளை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. அவையாவன ஊக்கப்படுத்தல் (Motivation), தலைமைத்தவம் (Leadership), தொடர்பாடல் (Communication), ஆலோசனை வழங்கல் (Counselling) போன்றனவாகும்.

இவ் நான்கு தொழிற்பாடுகளும் இந்நூலின் தெளிவாக ஆராயப்பட்டுள்ளன.

இந்நூலானது பெரும்பாலும் உயர்கல்வி கற்கும் மாணவர்களுக்கும், நிறுவனத் தலைவர்களுக்கும் மிகவும் உபயோகமான ஒன்றாகக்காணப்படும். தற்பொழுது அரசநிறுவனங்களிலும், அரசாபற்ற நிறுவனங்களிலும் காலத்திற்கு காலம் தலைமைத்துவ

பயிற்சியானது ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. எனவே இத்தகைய பயிற்சியினை தமிழில் வழங்கும் நிறுவனங்கள் இந்நூலினை ஒரு வழிகாட்டியாகப் பயன்படுத்தலாம்.

இந்நூலை வெளியிடுவதற்கு பலர் எனக்கு உதவியுள்ளார்கள் முதலில் இந்நூலுக்கு அணிந்தாரை வழங்கிய எமது துறைத்தலைவர் திருமதி பூசெல்வராஜனுக்கும், முகவுரை வழங்கிய கணக்கியலும் நிதியியலும் துறைத்தலைவர் W.J.சுசைரட்ணம் அவர்களுக்கும் முன்னுரை வழங்கிய எமது பீடாதிபதி இ.நந்தகுமாரன் அவர்களுக்கும் எனது முதற்கண் நன்றியைத் தெரிவித்துக்கொள்கிறேன்.

இந்நூலை கணினியில் பொறித்து தந்த செல்வி சுஹிர்தா சிவானந்தன், திருமதி மஞ்சகா மோகன் அவர்களுக்கும் எனது நன்றிகள் இந்நூலை அச்சிட்டு வெளியிட்டுத்தந்த G.H. Printers, வவுனியா, நிறுவனத்தினருக்கும் எனது நன்றிகளைத் தெரிவித்துக்கொள்கின்றேன்.

மேலும் எனது நூல் உருவாக்கத்திற்கு என்னோடு தோள்கொடுத்து என்னை உற்சாகப்படுத்தி இந்நூலினை வெளியிடுவதற்கு ஊன்றுகோலாக இருந்த எனது மனைவிக்கும் நன்றியைத் தெரிவித்துக் கொள்கின்றேன்.

இறுதியாக நூலின் உருவாக்கத்திற்கு உறுதுணையாக இருந்த அனைத்து உள்ளங்களுக்கும் எனது நன்றிகள் உரித்தாகட்டும்.

நூலாசிரியர்

பொருளடக்கம்.

அணிந்தரை	I
முகவுரை	II
முன்னுரை	IV
நன்றியுடன்	VI
பொருளடக்கம்	IX

பக்கம்

அத்தியாயம் 1

1.0.	தலைமைத்துவம்	1
1.1.	வரைவிலக்கணம்	1
1.2.	தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள்	I
1.2.1	பண்புக்கோட்பாடு	2
1.2.2	நடத்தைசார் கோட்பாடு.	3
1.2.2.1	கேட்லெவின் ஆய்வுகள்	4
1.2.2.2	மிச்சிகான் பல்கலைக்கழக ஆய்வுகள்	8
1.2.2.3	ஒகியோ மாநில பல்கலைக்கழக ஆய்வுகள்	10
1.2.2.4	முகாமைத்துவ நிலைவரைவு	14
1.2.3	கூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவம்.	17
1.2.3.1	F பீட்டர்ஸன் கூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவ கோட்பாடு	18
1.2.3.2	ஹேர்சியினதும் பிலன்சார்ட்டினதும் சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ கோட்பாடு.	20
1.2.3.3	வழியினாடான இலக்கு கோட்பாடு	25
1.2.3.4	வற்றாம் - பெற்றான் தலைமைத்துவ மாதிரி	26
1.2.4	நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவரும் மாற்றும் ஏற்படுத்தும் தலைவரும்.	28
1.2.5	ஆட்கொள்ளும் தலைமைத்துவம்.	32
1.3	தலைமைத்துவ தொழிற்பாடுகளும் பொறுப்புக்களும்.	36
1.4	ஒரு சிறந்த தலைவருக்கான பண்புகள்	42
1.5	ஒரு வினைத்திறன் மிக்க குழுத்தலைவர் செய்ய வேண்டியவை.	43

அத்தியாயம் II

2.0.	ஊக்கப்படுத்தல்	44
2.1	ஊக்கப்படுத்தலின் இயல்புகள்	44
2.2.	ஊக்கப்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்	46
2.3.	ஊக்கப்படுத்தலுக்கான மக்கள் தொடர்பான எடுகோள்கள்.	47
2.4.	ஊக்கப்படுத்தல் தொடர்பான கோட்பாடுகள்	49
2.4.1	உள்ளடக்கக்கோட்பாடுகள்	49
2.4.1.1	மாஸ்லோவின் தேவை பற்றிய படிமுறைக் கோட்பாடு	50
2.4.1.2.	அல்டப்ரின் மாற்றியமைக்கப்பட்ட தேவை படிமுறைக் கோட்பாடு.	54
2.4.1.3	கேர்ஸ்பேர்க்கின் இரு காரணிக்கோட்பாடு	56
2.4.1.4	மக்கலன்ட் இன் சாதனை ஊக்குவிப்புக்கோட்பாடு	58
2.4.1.5	மக்கிறகரின் கோட்பாடு X, கோட்பாடு Y	61
2.4.2.	செய்முறைக்கோட்பாடுகள்	63
2.4.2.1.	எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடு	63
2.4.2.2.	சமநிலைக் கோட்பாடு	65
2.4.2.3.	இலக்குக் கோட்பாடு	67
2.4.2.4.	பங்களிப்புக் கோட்பாடு	68
2.4.2.5.	மீள்வலியுறுத்தல் கோட்பாடு	68
2.4.2.6.	Z கோட்பாடு	71

2.5	வேலைத்திருப்தி	72
2.5.1	வேலைத்திருப்தியின்மையின் விளைவுகள்	73
2.5.2	வேலைத்திருப்தியில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகள்	74
2.5.3	வேலைத்திருப்தியின் மூலங்கள்	75

அத்தியாயம் III

3.0.	தொடர்பாடல்	78
3.1.	வரைவிலக்கணம்	78
3.2.	தொடர்பாடல் செய்முறை	78
3.3.	நிறுவனங்களில் தொடர்பாடல்	81
3.4.	முறைசார் தொடர்பாடல்	87
3.5.	முறைசாரா தொடர்பாடல்	90
3.6	தொடர்பாடல் வலைப்பின்னல்	91
3.7.	பயணறிதிரிக்க தொடர்பாடல்	95
3.8	தொடர்பாடலிற்கான தடைகள்	95
3.9	தொடர்பாடலில் ஏற்படும் தடையை நீக்க மேற்கொள்ளக்கூடிய நடவடிக்கைகள்	97

அத்தியாயம் IV

4.0	அலோசனை வழங்கல்	98
4.1	அலோசனை யாருக்கு தேவைப்படுகின்றது.	99
4.2	அலோசனை வழங்கல் தொழிற்பாடுகள்	100
4.3	அலோசனை வழங்கல் முறைகள்.	103
	உசாத்துணை நூல்கள்	106

தலைமைத்துவம்

1.1 வரைவிலக்கணம்

ஏதாவது ஒரு கடமையைச் செய்யும் பொருட்டு நியமிக்கப்படும் அல்லது உருவாக்கப்படும் குழுக்களின் உறுப்பினரை வழிகாட்டுவதற்கும் அவர்களின்மீது செல்வாக்கு செலுத்தி அக்குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கும் மேற்கொள்ளப்படும் ஓர் செயல்முறையே தலைமைத்துவம் ஆகும். தலைமைத்துவம் இருப்பதற்கு அத்தலைமைத்துவத்தினை ஏற்றுக்கொள்ளும் ஆட்களும், தலைவரை பின்பற்றுபவர்களும் இருத்தல் வேண்டும். இத்தகையவர்களின் சரியான ஆலோசனைகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையாலும், தலைவரின் சிறந்த வழிகாட்டலை ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையிலுமே ஒரு தலைவரின் குணாதிசயங்களும் அவரின் தன்மைகளும் கண்டு கொள்ளப்படுகின்றன.

1.2 தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள்

தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள் பற்றி பின்வரும் அணுகுமுறைகள் காணப்படுகின்றன.

1. பண்புக் கோட்பாடு (Trait Theory)
2. நடத்தைசார் கோட்பாடு (Behavioral Theory)
3. சூழ்நிலைக் கோட்பாடு (Contingency Theory)
4. நடைமுறைப்படுத்தும் தலைமைத்துவமும் மாற்றம் ஏற்படுத்தும் தலைமைத்துவமும்.

(Transactional Leadership and Transformational Leadership)

5. ஆட்கொள்ளும் தலைமைத்துவம். (Charismatic Leadership)

1.2.1 பண்புக் கோட்பாடு

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவர்களுக்குக் காணப்படும் உடல்தீயான பண்புகள், சமூகப்பண்புகள், ஆளுமைப்பண்புகள், தனிப்பட்டபண்புகளை உள்ளடக்கியதாக இப் பண்புக் கோட்பாடு காணப்படுகின்றது. இப் பண்புகளை அடிப்படையாக்கொண்டு தலைவர் அல்லாதவர்களிடமிருந்து தலைவர்களை வேறுபடுத்தமுடிகின்றது. இப் பண்புகளின் தன்மைகளை நாம் பின்வருமாறு அவதானிக்கலாம்.

1. உடலியல் பண்புகள்

Physical Traits

ஒரு தலைவருக்கு இருக்கும்

புத்திக் கூர்மை, தோற்றம், பலம் போன்றன இவ் உடலியல் பண்புகளுக்குள் உள்ளடக்கப் படுகின்றன.

2. சமூகப் பண்புகள்

Social Traits

ஒரு தலைவருக்கிருக்கும்

இரக்க சபாவம் , பொறுமை , தகுதி, ஊழியர் மயப்படுத்தல் போன்றன இச் சமூகப் பண்புகளுக்குள் உள்ளடக்கப்படுகின்றன.

3. ஆளுமைப் பண்புகள்

Persanality Traits

ஒருவர் இன்னொருவரை

தனது ஆளுமையினை அடிப்படையாகக் கொண்டு வழிநடத்துவதனை ஆளுமைப்பண்புகள் எனலாம். தலைவருக்கிருக்கும் ஆளுமைப் பண்புகளாவன அதிகாரத்துவம், ஆதிக்கம், சுயநிர்ணயம், தன்னம்பிக்கை போன்றனவாகும்.

4. தனிப்பட்ட பண்புகள்

Personal Traits

இத் தனிப்பட்ட பண்புகளாவன

பேச்சுத்திறன், நடுநிலைத் தன்மை, புத்திசாதுரியத்தன்மை, முயற்சி, கடின உழைப்பு, பொறுப்புக்கள் போன்றன ஆகும்.

மேற்கூறிய இவ் நான்கு பண்புகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு நாம் தலைவர்களை ஏனையோரில் இருந்து வேறுபடுத்தக்கூடியதாக இருக்கின்றது. ஆனால் பெரும்பாலான மக்கள் யாவரும் இப்பண்புகளை கொண்டுள்ளவர்களாகக் காணப்பட்டாலும், நாம் அவர்களை தலைவர்கள் என அழைக்க முடியாது. ஆனால் பல விமர்சிக்கப்பட முடியாத தலைவர்கள் இப்பண்புகளை உள்ளடக்கியவர்களாகக் காணப்படவில்லை. உதாரணமாக ஆபிரகாம்லிங்கன், இவர் எப்பொழுதும் சந்தோசமற்றவராகவும், ஏனையோருடன் பழகுவதில் கூச்சகவாவமுடையவராகவும் காணப்பட்டார். அடுத்து நெப்போலியனை எடுத்துக் கொண்டால் இவர் உயரம் குறைந்தவராகக் காணப்பட்டார். எனவே பண்புக் கோட்பாடானது தோல்வி அடைந்துள்ளது என ஆய்வாளர்கள் மேற்கூறிய காரணங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு கண்டறிந்துள்ளனர் அத்துடன் இக் கோட்பாடு முழு அளவில் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவும் இல்லை.

1.2.2 நடத்தை சார் கோட்பாடு (Behavioral Theory)

பயனுறுதித்தன்மைமிக்க, பயனுறுதித்தன்மைஅற்ற தலைவர்களை அவர்களது நடத்தையினை அடிப்படையாகக் கொண்டு வேறுபடுத்தலாம். நடத்தைசார் தலைமைத்துவ கோட்பாடானது தலைமைத்துவ தன்மைகள் பற்றி பூரணமான பதிலை வழங்கவில்லை. ஆனாலும் பண்புக்கோட்பாடுகளை விட செயல்முறை அனுபவத்தினைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

நடத்தைசார் தலைமைத்துவ கோட்பாடுகளானது பின்வரும் ஆய்வுகள் மூலம் மேற்கொள்ளப்பட்டது.

- கேட் லெவின் ஆய்வுகள் **Kert Lewin's Studies**
- மிச்சிகான் பல்கலைக்கழக ஆய்வுகள்

University of Michigan Studies.

- ஓகியோ மாநில பல்கலைக்கழக ஆய்வுகள்

Ohio State University Studies

- முகாமைத்துவ நிலைவரைபு

Managerial Grid

1.2.2.1 கேட் லெவின் ஆய்வுகள்

Kert Lewin's Studies

நடத்தைசார் தலைமைத்துவ கோட்பாடானது லோவா பல்கலைக்கழகத்தின் ஆய்வாளர்களான கேட் லெவின் என்பவராலும் அவரது குழுவினராலும் முதலில் ஆய்வு செய்யப்பட்டது. இவர்கள் தங்களது ஆய்வு மூலம் மூன்று வகையான தலைமைத்துவ பாங்குகளை அடையாளம் கண்டுள்ளனர். அவையாவன

- ஏகாதிபத்தியதலைமைத்துவம்
Autocratic Leadership
- ஜனநாயக தலைமைத்துவம்
Democratic Leadership
- தலையீடற்ற தலைமைத்துவம்
Laissez – Faire Leadership

1. ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவம்

இத்தகைய தலைமைத்துவத்தை கொண்டிருக்கும் தலைவர் கூடுதலான கட்டளைகளை பிறப்பித்து அதன் மூலம் தனக்கு கீழ் உள்ளவர்கள் தண்டனைகள் பெறாது வேலை செய்யும் படி அவர்களை வழிநடத்துவார். மேலும் தீர்மானம் எடுத்தல் தலைவர்களிடம் மையப்படுத்தப்பட்டிருக்கும். அத்துடன் பணியாளர்களின் ஆலோசனைகள் வரவேற்கப்படுவதுமில்லை, ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதுமில்லை.

2. ஜனநாயக ரீதியான தலைமைத்துவம்

ஜனநாயக ரீதியான தலைவரானவர் தனக்கு கீழ் உள்ள ஊழியர்களை கலந்தாலோசித்து தீர்மானம் எடுக்கும் அதிகாரத்தை கொண்டிருப்பார். இத்தகைய தலைவர் தனக்கு கீழ் உள்ள ஊழியரின் சொந்த நலன்களிலும் அக்கறை உள்ளவராக இருப்பதோடு அவர்களது தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதிலும் ஆர்வமாக இருப்பார்.

ஐனநாயகரீதியான தலைமைத்துவமானது மேலும் இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது

அவையாவன கலந்தாலோசீக்கும் தலைவர், பங்குபற்றும் தலைவர் என்பனவாகும்

கலந்தாலோசீக்கும் தலைவரானவர் ஊழியர்களிடம் இருந்து கருத்துக்களைப்பெற்று இறுதித்தீர்மானத்தினை தாமே நிறைவேற்றிக்கொள்வர். மேலும் இவர் தகவல் சேகரிப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுபவர் ஆவார். பங்குபற்றும் தலைவரானர் ஊழியர்களுடன் சேர்ந்து தீர்மானம் எடுப்பவர் ஆவார்.

3. தலையீடற்ற தலைமைத்துவம்

இத்தகைய தலைவர்கள் தனக்குக் கீழ் உள்ள ஊழியர்க்கு முழு அளவிலான சுதந்திரத்தை கொடுத்திருப்பதோடு மிகவும் சிறிய அளவில் தமது செல்வாக்கை செலுத்துவார்கள்.

மேற்கூறிய மூன்று தலைமைத்துவத்தினையும் நோக்குவோமாயின் ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் தொழிலின் அளவானது ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவத்திலும் ஐனநாயகரீதியான தலைமைத்துவத்திலும் சமனாக இருக்கின்றது. ஆனால் ஐனநாயகரீதியான தலைமைத்துவத்தில் ஊழியர்களின் திருப்தியும், தொழிலின் தரமும் கூடுதலாகக் காணப்படுகின்றது. ஆனால் பின்னர்வந்த ஆய்வுகள், ஐனநாயகரீதியான தலைமைத்துவமானது ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவத்தினையிட கூடுதலான விளைத்திறனைக்கொண்டுள்ளதுடன் சிலநேரங்களில் குறைவாகவோ அல்லது சமனாகவோ காணப்படலாம் என குறிப்பிடுகின்றன. இருந்தாலும் கூட இவ்வேறுபாடானது ஊழியர்களின் திருப்தியில் தங்கியிருப்பதாகக் காணப்படுகின்றது.

தலைபீடற்ற தலைமைத்துவமானது சில நிறுவனங்களில் பயனுறுதி வாய்ந்ததாக காணப்படமாட்டாது. உதாரணமாக இராணுவ பயிற்சி நிலையங்களில் இவ் தலைமைத்துவமானது பயனுறுதி வாய்ந்ததாக காணப்படமாட்டாது.

நடத்தைசார் தலைமைத்துவத்தில் அடுத்து தொடர்புரீதியான தலைவரின் நடத்தையானது தென்னன்பாம் அவர்களாலும் ஸ்சமிட் அவர்களாலும் (Tannenbaum and Schmidt) உருவாக்கப்பட்டது. இத்தொடரில் இடதுபக்கமானது எஜமான் மையப்படுத்தப்பட்ட தலைமைத்துவமாகவும் (ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவம்), வலதுபக்கமானது ஊழியர் மையப்படுத்தப்பட்ட தலைமைத்துவமாகவும் (ஜனநாயக ரீதியான தலைமைத்துவம்) இருக்கின்றது. இங்கு முகாமையாளரால் பயன்படுத்தப்படும் அதிகாரத்தின் அளவிற்கும், முகாமையாளர் ஊழியர்களுக்கு வழங்கும் சுதந்திரத்தின் பரப்பளவிற்கும் ஏற்ப தலைமைத்துவ பாங்கானது மாறுபடுவதனைக் காணக்கூடியதாக இருக்கின்றது. இவ்வொடர்புரீதியான தலைமைத்துவ பாங்கானது ஜனநாயகரீதியான, ஏகாதிபத்திய தலைவர்களின் தீர்மானம் எடுத்தலுடன் தொடர்புபட்டதாகும். இத்தொடரின் வலதுபக்கமானது ஒரு முகாமையாளினால் ஊழியர்களுக்கு கூடுதலான தீர்மானம் எடுக்கும் அதிகாரத்தினை கையளிப்பு செய்வதனைக் குறிக்கின்றது. இத்தலைமைத்துவ பாங்கின் அடிப்படையில் பயனுறுதிமிக்க தலைவரானவர் அவர்களின் சிறந்த அதிகாரகையளிப்பு மூலம் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றனர். ஏனெனில் பயனுறுதிமிக்க தலைமைத்துவமானது அவர்களின் ஆற்றல்களிலும், ஊழியர்களின் ஆற்றல்களிலும், நிறைவேற்றப்படும் வேலையின் அளவிலும் தங்கியிருக்கின்றது. இத்தொடர்புரீதியான தலைமைத்துவ பாங்கானது பின்வரும் வரைபட மூலம் காட்டப்பட்டுள்ளது.

**முகாமையாளர் பயன்
படுத்தும் அதிகார
அளவு**

**உழையருக்கு வழங்கப்பட்ட
சகந்திரம்**

முகாமையாளர் தீர்மானத்தினை அறிவிக்கிறார்	முகாமையாளர் தீர்மானத்தினை திணிக்கிறார்	முகாமையாளர் வினாக்களை வரவேற்கிறார்	முகாமையாளர் எண்ணங்களை வழங்கி வினாக்களை வரவேற்கிறார்	முகாமையாளர் மாற்றம் தற்காலிகமாக ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடிய தீர்மானங்களை வழங்குகிறார்	முகாமையாளர் பிரச்சனைகளை முன்வைத்து ஆலோசனைகளைப்பெற்று தீர்மானத்தினை எடுக்கிறார்	முகாமையாளர் எல்லைகளை வரையறுத்து குழுக்களை தீர்மானம் எடுக்கும்படி வேண்டுகிறார்.	முகாமையாளர் முகாமையாளர் வரையறுத்த எல்லைக்குள் உழையர்களை தொழிற்பட அனுமதிக்கிறார்
---	--	------------------------------------	---	--	--	--	---

1.2.2.2 மிச்சிகான் பல்கலைக்கழக ஆய்வுகள் University of Michigan Studies

1940 ம் ஆண்டுகளின் பின்னர் மிச்சிகான் பல்கலைக்கழகத்தின் றென்சிஸ் லிக்கற் (Rensis Likert) என்பவரால் இவ்வாய்வானது மேற்கொள்ளப்பட்டது. இவர் தனது ஆய்வின் மூலம் தலைமைத்துவ நடத்தைகளை இரு பரிமாணங்களாக வகுத்தார்.

- தொழில் மையப்படுத்தப்பட்ட தலைவரது நடத்தை
Job centered Leader behavior
- ஊழியர் மையப்படுத்தப்பட்ட தலைவரது நடத்தை
Employee – Centered Leader Behavior

தொழில் மையப்படுத்தப்பட்ட தலைவரது நடத்தையானது எப்பொழுதும் தனது தொழில் சம்பந்தமான சட்டங்கள், விதிகள், போன்றவற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டும் நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்டும் பின்பற்றுவோரை வழிநடத்தும் தலைவருக்குரிய நடத்தையாகக் காணப்படுகின்றது.

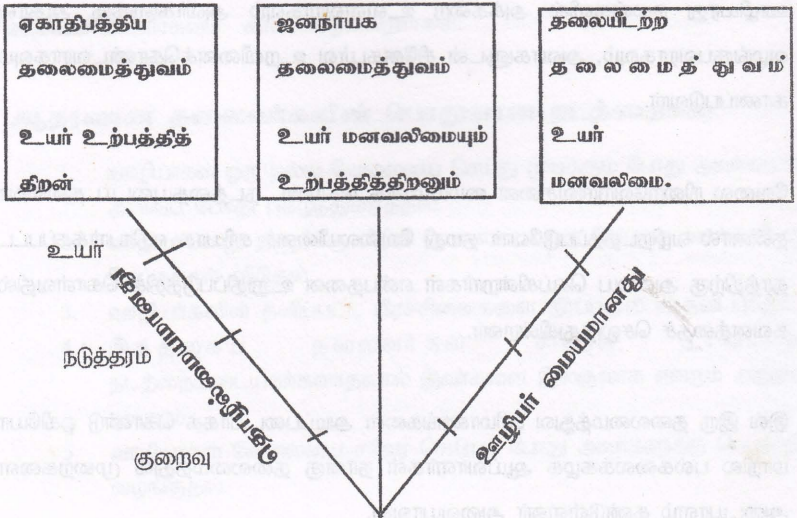
ஊழிய மையப்படுத்தப்பட்ட தலைவரது நடத்தையானது எப்பொழுதும் நிறுவன ஊழியரின் தொழில் திருப்தியிலும், அவர்களின் சொந்த நலன்களின் அக்கறை உள்ளதாகக் காணப்படும்.

மேற்சூறிய இவ் இரு தலைமைத்துவ பரிமாணங்களையும் ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவம், ஜனநாயக தலைமைத்துவம், தலையீடற்ற தலைமைத்துவம் என்பனவற்றுடன் ஒப்பீடு செய்யும் பொழுது,

ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவமானது கூடுதலாக தொழில் சார்ந்தனவாகக் காணப்படுகின்றது. இத் தலைவர் நிறுவனத்தின் கூடுதல் உற்பத்தித்திறனை (Productivity) எதிர்பார்ப்பவராகக் காணப்படுவார். ஜனநாயக ரீதியான தலைவர் ஒரு நடுநிலைவாதியாவார். இவர் நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்களையும் தொழில்களையும் கருத்தில் கொள்வதுடன் நிறுவன உற்பத்தித்திறன், ஊழியர் மனவலிமை (Morale) ஆகியவற்றினை பொதுவான நோக்குடன் கருத்திற்கொள்வர்.

தலையீடற்ற தலைமைத்துவமானது ஊழியர் சார்ந்தவையாக இருக்கின்றது. இவர்கள் பெரும்பாலும் ஊழியர்களின் உயர்மனவலிமையை எதிர்பார்ப்பவராகவே இருக்கின்றார்கள்.

மேற்சூறிய தலைமைத்துவ முறைகளையும் அவற்றின் பொது தலைமைத்துவத் தன்மைகளையும் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் நாம் அவதானிக்கலாம்.



1. ஆதரவான தலைமைத்துவம் (Supportive Leadership)
2. பங்குபற்றும் தலைமைத்துவம் (Participative Leadership)
3. நெற்ப்படுத்தும் தலைமைத்துவம் (Directive Leadership)
4. அதிகாரமற்ற தலைமைத்துவம் (Abdicative Leadership)

1. ஆதரவான தலைமைத்துவம்

இத்தகைய தலைமைத்துவத்தை உடைய தலைவர்கள் தமது கீழ் நிலை ஊழியர்களின் கௌரவத்திலும் அவர்களது வசதிகளிலும் அக்கறை கொள்வதோடு, ஊழியர்களுக்கு ஒரு சுமுகமான மகிழ்ச்சிகரமானதுமான வேலைச் சூழலை ஏற்படுத்திக் கொடுப்பர். இத்தகைய தலைவர்கள் தமது ஊழியர்கள் எப்போதும் திறமையாகவும் தமது அறிவுக்கு எட்டியவரை சரியாகவும் வேலையைச் செய்வார்கள் எனக் கருதுவதால், ஊழியர்கள் தமது சொந்த இலக்கை அடைய நிலை வழிகோலுபவர்களாகவும் இருப்பார்கள். மேலும் இவர்களின் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் வேலையை விட்டு விலகும் அளவு குறைவானதாகவும், உயர்திருப்தி உடையவர்களாகவும் காணப்படுகின்றார்கள்.

ஆதரவான தலைவர்களின் பொதுவான நடத்தைகள்

1. ஊழியர்கள் ஒரு நல்ல வேலையை செய்து முடிக்கும் போது அவர்களை அவ்வப் போது புகழ்ந்துரைத்தல்.
2. ஊழியர்களது தகுதிக்கு மீறிய வேலையை ஒரு போதும் அவர்களிடம் கேட்காமல் விடுதல்.
3. ஊழியர்களின் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதில் உதவி புரிதல்.
4. இத் தகைய தலைவர்கள் சிநேக பூர்வமான நடத்தையுடையவர்களாதலால் இவர்களை இலகுவாக எவரும் அணுக முடியும்.
5. ஊழியர்கள் வேலையை சரிவர செய்யும் போது அவர்களுக்கு வெகுமதி வழங்குதல்.

2. பங்குபற்றும் தலைமைத்துவம்

தலைவருக்கும் ஊழியருக்கும் இடையில் பகிர்ந்து கொள்ளப்படும் வலுவையும் செல்வாக்கையும் இது கருதும். இத்தகைய தலைமைத்துவத்தை உடையவர் தனது ஊழியரை சமமாக நடத்துவதோடு தீர்மானம் எடுப்பதில் செல்வாக்குச் செலுத்தவும் அனுமதிப்பார்கள். இத் தலைவரானவர் தமது செயற்பாடுகளை சரியாகக் செய்வதற்கு பின்வருவனவற்றை செய்வார்.

1. தகவல்களை ஊழியரிடம் பகிர்ந்து கொள்வார்.
2. தெரிவுகள், விடயங்கள், எண்ணங்கள் என்பவற்றை ஊழியரிடம் இருந்து அறிந்து கொள்ள விரும்புவார்
3. ஊழியர் மேல் குற்றம் சுமத்துவதை குறைத்துக் கொள்வார்.
4. ஊழியர்களது கருத்துக்களை ஊக்குவிப்பார்.
5. ஊழியர்கள் அனைவரும் தமது கருத்துக்களை சமர்ப்பிக்கும் வரை மதிப்பாய்வை பின்போடுவார்.

பங்கு பற்றும் தலைவரானவர் தமது ஊழியர்கள் தீர்மானம் எடுத்தல் செய்முறையில் உள்ளடக்கப்பட்டிருக்கின்றார்கள் என்பதனை உறுதிப்படுத்திக் கொள்வார். மேலும் இவர் கீழ்க்கண்ட ஊழியர்களினால் மேற்கொள்ளப்படும் அபிப்பிராயங்கள், சுதந்திரமான சிந்தனைகள், புத்துருவாக்கங்களை வரவேற்பவராகவும் காணப்படுவார். எனவேதான் ஒரு நிறுவனத்தில் பங்கு பற்றும் தலைமைத்துவம் மூலம் திறனான தீர்மானம் எடுத்தலினையும், பிரச்சனைகளின் போது அறிவு நிறைந்த அனுபவசாலிகளின் அறிவுரைகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு நிறுவனத்தினை வினைத்திறன் மிக்கதாக கொண்டு நடத்தக் கூடியதாகவும் இருக்கின்றது.

3. நெறிப்படுத்தும் தலைமைத்துவம்

இத் தலைமைத்துவத்தினை கொண்டிருப்பவர் உயர் வேலை நிறைவேற்றும் தன்மையினையும், குறைவான ஊழியர் நலன்களைக் கவனிக்கும் தன்மையினையும் கொண்டுள்ளவராகக் காணப்படுவார். மேலும் இத் தலைவரானவர் ஊழியர்களைக் கொண்டு தமது வேலைகளை செய்வதில் ஆர்வமாக இருப்பதுடன் ஊழியரின் விருப்பங்கள் தேவைகளை நிறைவேற்றுவதில் குறைந்தளவான ஆர்வத்தினைக் கொண்டுள்ளவராவார். நெறிப்படுத்தும் தலைமைத்துவமும், ஏகாதிபத்திய தலைமைத்துவமும் கிட்டத்தட்ட ஒரே நோக்கத்தினை நிறைவுசெய்வனவாகக் காணப்படுகின்றன.

4. அதிகாரமற்ற தலைமைத்துவம்

இத் தலைமைத்துவத்தினை கொண்டிருப்பவர் குறைந்தளவான வேலை நிறைவேற்றும் தன்மையினையும் குறைந்தளவான ஊழியர் நலன்களைக் கவனிக்கும் தன்மையினையும் கொண்டிருப்பார்.

மேற்கூறிய நான்கு தலைமைத்துவ பாங்குகளினை பின்வரும் வரைபடமானது காட்டுகின்றது

ஊழியர்களின் நலன்களை மையமாகக் கொண்ட நடத்தை	உயர்	ஆதரவான தலைமைத்துவம்	பங்குபற்றும் தலைமைத்துவம்
	குறைவு	அதிகாரமற்ற தலைமைத்துவம்	நெறிப்படுத்தும் தலைமைத்துவம்
		குறைவு	உயர்

வேலை நிறைவேற்றாதலை மையமாகக் கொண்ட நடத்தை

1.2.2.4 முகாமைத்துவ நிலைவரைபு (Managerial Grid)

பிளேக்கும் மவுற்றனும் (Blake and Mouton) இவ் முகாமைத்துவ நிலைவரைவினை அறிமுகப்படுத்தியுள்ளனர். இவர்கள் இவ் முகாமைத்துவ நிலைவரைவில் இரு பரிமாணங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு தலைமைத்துவ வடிவங்களை உருவாக்கியுள்ளனர். இவர்கள் இரு பரிமாணங்களான.

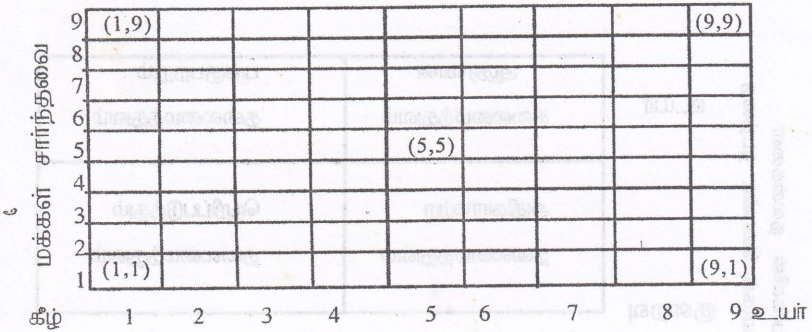
மக்கள் சார்ந்த நடவடிக்கைகள் (Concern for people)

உற்பத்தி சார்ந்த நடவடிக்கைகள் (Concern for Production)

போன்றவற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டு தமது ஆய்வினை விருத்தி செய்தார்கள்.

இம் முகாமைத்துவ நிலைவரைபு ஆனது ஒவ்வொரு நடவடிக்கைகளுக்கும் ஒன்பது நிலைகளை உள்ளடக்கியதாக இருக்கின்றது என்பதனை விளக்குகின்றது. இதன் அடிப்படையில் என்பத்தொரு தலைமைத்துவ பாங்கு வடிவங்களின் நிலைகளை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. இம் முகாமைத்துவ நிலைவரைபில் நாம் ஐந்து முக்கிய தலைமைத்துவ வடிவங்களை ஆய்வு செய்ய முடியும். தலைமைத்துவ வடிவங்களானது பின்வரும் நிலைவரைவு மூலம் எடுத்துக் காட்டப்படுகின்றது.

உயர்



உற்பத்தி சார்ந்தவை

இவர்களது கண்டு பிடிப்புக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு தலைமைத்துவத்தினை பின்வரும் முறைகளில் நோக்கலாம். இங்கு 9.9 வடிவமானது குழு முகாமைத்துவத்தினைக் குறிப்பதுடன், 9.1 வடிவமானது அதிகாரத்துவக் கீழ்படிவு முகாமைத்துவத்தினையும், 1.9 மக்கள்சார் முகாமைத்துவத்தினையும், 5.5 வடிவமானது நிறுவன மனித முகாமைத்துவத்தினையும் குறிப்பிடுகின்றது. இவற்றினை நாம் பின்வருமாறு அவதானிக்கலாம்

1. (1,9) மக்கள்சார் முகாமைத்துவம்

(Country club Management)

இங்கு நிறுவனத்தில் உள்ள மக்களின் தேவைகள் திருத்திப்படுத்துவதுடன் அவர்களுக்கு சிநேக பூர்வமான, வசதியான நிறுவன குழலையும் தொழில் நடவடிக்கைகளையும் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கும் ஒரு முகாமைத்துவ தலைமைத்துவமாகவே காணப்படுகின்றது. இம் முகாமையாளர் கூடுதலான சலுகைகளை ஊழியர்களுக்கு வழங்குவதனால், இவரை இடம்கொடுக்கும் முகாமையாளர் எனவும் அழைக்கலாம்.

2. (9,9) குழு முகாமைத்துவம்

(Team Management)

குறிப்பிட்ட மக்கள் மூலம் தொழிலானது நிறைவேற்றுவதுடன், பொது நோக்கத்திற்காக எல்லோரும் ஒவ்வொருவரிலும் தங்கியிருப்பதற்கும் வழி வகுத்துக் கொடுத்தல் வேண்டும். மேலும் குழு முகாமைத்துவத்தில் நம்பிக்கை, கீழ்ப்படியும் தன்மை ஆகியவற்றின் உறவுகளை வழிநடத்துவதற்கும் வாய்ப்புக்கிடைக்கின்றது.

3. (9,1) அதிகாரத்துவ கீழ்ப்படிவு

(Authority Obedience)

நிறுவனங்களது கட்டளைகளின் அடிப்படையில் திறன் மிக்க செயற்பாடுகளை ஒழுங்கமைத்து நிறுவன நடவடிக்கைகளை திறம்பட மேற்கொள்ளுதல். இங்கு மனிதவளங்களின் இடைச் செருகலானது மிகவும் சொற்ப அளவில் தான் காணப்படும்.

மேலும் முகாமைத்துவமானது தனது அதிகாரத்துவத்தினை அடிப்படையாகக் கொண்டே தமது நிறுவன நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கின்றது.

4. (1,1) வளம்குறைந்த முகாமைத்துவம்

(Impoverished Management)

வேண்டப்பட்ட வேலைகளை செய்வதற்கு குறைந்தளவான ஆற்றலை பயன்படுத்தி தமது வேலைகளை செய்வித்தல் வேண்டும். இதன் அடிப்படையில் தமது நிறுவன அங்கத்துவத்தினை தக்கவைத்துக் கொள்ள முடியும்.

5. (5,5) நிறுவன மனித முகாமைத்துவம்

(Organazation Man Management)

போதுமான அளவு நிறுவன செயற்திறனானது தேவைப்படும் வேலைகளில் இருந்தும், மக்களின் திருத்திகரமான வேலைகள், அவர்களின் மனவலிமை ஆகியவற்றில் இருந்தும் பெறப்படுவதுடன், நிறுவனநோக்கமும், ஊழியர் நோக்கமும் போதுமான அளவு இதன் மூலம் திருப்திப் படுத்தப்படுகின்றது. இவ்முகாமைத்துவத்தினை நடுத்தர முகாமைத்துவம் எனவும் அழைக்கலாம் (Middle of the Road Management)

1.2.3 சூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவம்

(Contingency Leadership)

பண்புசார் தலைமைத்துவக் கோட்பாடும், நடத்தைசார் தலைமைத்துவக் கோட்பாடும் ஒரு திறன்மிக்க தலைமைத்துவத்தினை எடுத்துக்காட்டுவதுடன், இத் தலைமைத்துவமானது நிறுவன கலாசாரத்திலும், வேலையின் தன்மையிலும் தங்கியிருப்பதாக இருக்கின்றது. ஆனால் ஒரு குறிப்பிட்ட பண்பானது எல்லா திறன்மிக்க தலைவர்களுக்கும் பொருத்தமானதாக அமையமுடியாது. எனவேதான் ஆய்வாளர்கள் திறன்மிக்க தலைமைத்துவ பாங்கானது நிறுவனத்தின் சூழ்நிலைக்கேற்ப தங்கியுள்ளது என கண்டுபிடித்துள்ளனர். சூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவ கோட்பாடானது பின்வரும்காரணிகளால் சுட்டிக்காட்டப்படுகின்றன.

- ❖ வேலை தொடர்பான தேவைகள்
Task Requirements
- ❖ சகபாடிகளின் எதிர்பார்ப்பும், நடத்தையும்
Peers' Expectation and Behaviour
- ❖ ஊழியர்களின் பண்புகளும், எதிர்பார்ப்புகளும்,
நடத்தைகளும்
Employee's Characteristics, Expectations and Behaviours
- ❖ நிறுவன கலாச்சாரமும், கொள்கைகளும்
Organizational culture and Policies

இச் சூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவ கோட்பாடானது நான்கு ஆய்வாளர்களால் ஆய்வு செய்யப்பட்டுள்ளதனைக் காணக் கூடியதாக இருக்கின்றது. அவையாவன

- பிட்லர் கோட்பாடு - Fiedler's Theory
- ஹேர்சி - பிலன்சார்ட் சந்தர்ப்பக் கோட்பாடு
- Hersey – Blanchard Situational Theory
- வழியினூடான இலக்கு கோட்பாடு - Path – Goal Theory
- வ்றாம் - யெற்றன் கோட்பாடு - Vroom – Yetton Theory

1.2.3.1 பிட்லரின் சூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவ கோட்பாடு

இவர் நிறுவனத்தில் உள்ள தலைமைத்துவ பாங்கானது வேலை ஊக்கப்படுத்த தலினாலும் (Task Motivation), உறவுரீதியான ஊக்கப்படுத்தலினாலும் (Relationship Motivation) விபரிக்கப்படுவதுடன் சந்தர்ப்ப சாதக நிலைமைகளை (Situational Favourableness) அடிப்படையாகக் கொண்டும் குழுக்களின் செயற்திறனானது காணப்படும் என தனது ஆய்வின் மூலம் கண்டுள்ளார்.

சந்தர்ப்ப சாதக நிலைமைகள் ஆனது மூன்று காரணிகளை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றன. அவையாவன,

- தலைவருக்கும் அங்கத்தவருக்குமான உறவுகள்

Leader - Member Relations

ஒரு ஊழியரானவர் தனது தலைவருக்கு விசுவாசமானவராகவும், மரியாதை செலுத்துபவராகவும், நம்பிக்கைக்குரியவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஆனால் தலைவரானவர் தனது குழு அங்கத்தவர்களின் செயற்பாடுகளை ஏற்பவராகவும், அவர்களுக்கு ஆதரவு வழங்குபவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். இவற்றின் மூலம் தலைவருக்கும் அங்கத்தவர்களுக்கும் இடையில் உள்ள உறவானது வலுவடைந்து காணப்படும்.

- **வேலை அமைப்பு Task Structure**

வேலையானது ஓழுங்காக வடிவமைப்பதுடன் திட்டமிட்டு, கோட்பாடுகளை பின்பற்றி, இலக்கினை அடையக்கூடியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

- **நலைரீதியான வலு Position Power**

தலைவரானவர் தன்கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு வெகுமானம் வழங்குவதன் மூலமோ அல்லது தண்டனை வழங்குவதன் மூலமோ அவர்களைக்கட்டுப்படுத்தி அவர்களைக்கொண்டு கருமமாற்றுவிக்கின்ற ஆற்றலைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். அத்துடன் ஊழியர்களது நடத்தையிலும், அவர்களின் பதவியுயர்விலும், சம்பள அதிகரிப்பிலும் கவனம் செலுத்துதல் வேண்டும்.

இம்மூன்று காரணிகளையும் ஊழியர்களின் சந்தர்ப்ப சாதக, பாதக நிலைமைகளுடன் பின்வருமாறு ஒப்பீடு செய்யலாம்.

தலைவருக்கும் அங்கத்தவருக்குமான உறவானது சிலநேரம் திறமையானதாகவோ அல்லது திறமையற்றதாகவோ அமையலாம். வேலை அமைப்பானது உயர்வானதாகவோ அல்லது குறைவானதாகவோ இருக்கலாம். நிலைரீதியான வலுவானது ஸ்திரீமானதாகவோ அல்லது ஸ்திரீமற்றதாகவோ காணப்படலாம். இற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஆய்வாளர்கள் உறவுரீதியான ஊக்கப்படுத்தல் தன்மைகொண்ட தலைவரானவர் நடுநிலையான சூழ்நிலைகளால் கூடுதலான திறன்வாய்ந்தவராகக் காணப்படுவார் எனவும், வேலைஊக்கப்படுத்தல் தலைவரானவர் கூடுதலான செயற்திறனை விரும்புவராகக் காணப்படுவதுடன் திறனாக செயற்படக்கூடியவராகவும் காணப்படுவார் என கண்டறிந்துள்ளார்கள். எனவேதான் பிட்லர் (Fiedler) தலைமைத்துவம் பற்றி தனது கருத்தில், நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவரானவர் தலைமைத்துவ பாங்கினை மாற்றுவதிலும்

பார்க்க சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப தன்னை மாற்றி தலைமைத்துவத்தில் பயன்உறுதித்தன்மையினை (Effectiveness) அடையக்கூடியதாக இருக்கும் என முன்வைத்துள்ளார்.

1.2.3.2. ஹேர்சிவினதும் பிலன்சார்ட்டினதும் சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ கோட்பாடு (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory)

சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவ கோட்பாடானது பின்பற்றுவோரை (Followers) மையமாகக் கொண்டு ஹேர்சி, பிலன்சார்ட் ஆகிய இருவரினாலும் உருவாக்கப்பட்டதாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள வெற்றிகரமான தலைமைத்துவமானது சரியான தலைமைத்துவ பாங்கினை தெரிவு செய்வதன் மூலம் அடையப்படக் கூடியதாக இருப்பதுடன், பின்பற்றுவோரின் முதிர்ச்சி மட்டத்திலும் (Follower's Maturity Stage) தங்கியிருப்பதாகவும் காணப்படுகின்றது.

தலைவரின் பயனுறுதித் தன்மையானது எப்பொழுதும் பின்பற்றுவோரின் உண்மைத் தன்மையிலேயே தங்கியிருக்கின்றது. இவ் உண்மைத்தன்மையானது பின்பற்றுவோர்கள் தலைவரின் செயல் நடவடிக்கைகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையிலும் தங்கியிருப்பதாகக் காணப்படுகின்றது.

பின்பற்றுவோரின் முதிர்ச்சி என்பது பின்பற்றுவோர் தங்களது சொந்த நடத்தையினை நெறிப்படுத்துவதற்காக எடுத்துக்கொள்ளும் பொறுப்புக்குரிய ஆற்றல் அல்லது விருப்பம் ஆகும். பின்பற்றுவோரின் முதிர்ச்சியானது இரண்டு வகைப்படும். அவையாவன

- அ. உளரீதியான முதிர்ச்சி (Psychological Maturity)
- ஆ. தொழில் முதிர்ச்சி (Job Maturity)

உளரீதியான முதிர்ச்சி என்பது பின்பற்றுவோர் தன்நம்பிக்கை கொண்டவராகவும், ஆற்றல் உடையவராகவும், பொறுப்புக்களை ஏற்பதற்கு ஆயத்தமானவராகவும் இருக்கின்றார் என்பதனைக் குறிக்கின்றது.

தொழில் முதிர்ச்சி என்பது பின்பற்றுவோர் தொழில்ரீதியான பூரண அறிவையும், திறனையும் கொண்டிருத்தல் வேண்டும் என்பதனைக் குறிக்கின்றது. பின்பற்றுவோர் உயர்தொழில் முதிர்ச்சியைக் கொண்டிருப்பாராயின் அவர் தலைவரின் வழிநடத்தல் இன்றி தமக்கு இடப்பட்ட தொழில் கடமைகளை தனது அறிவு, ஆற்றல், அனுபவம் போன்றவற்றின்மூலம் செய்யக்கூடியவராக இருப்பார். இச் சந்தர்ப்ப தலைமைத்துவக் கோட்பாடும் பிட்லரினால் அடையாளம் காணப்பட்ட இருபரிமாணங்களை (வேலை, உறவு) அடிப்படையாகக் கொண்டு தலைமைத்துவ பாங்கினை நான்கு வகையாகக் கொண்டுள்ளது.

1. அறிவிக்கும் பாங்கு (உயர்வான வேலை குறைவான உறவு)

Telling Style (High task – Low relationship)

தலைவரானவர் பின்பற்றுவோர் செய்யவேண்டிய வேலைகளை வரையறுத்து அவர்கள் என்ன வேலையினை செய்யவேண்டும், எவ்வாறு செய்யவேண்டும், எப்போது செய்யவேண்டும், எங்கே செய்யவேண்டும் என அவர்களுக்கு தெளிவாக கூறுதல் வேண்டும். இத்தலைமைத்துவ பாங்கானது நெறிப்படுத்தும் நடத்தையினை சுட்டிக்காட்டுவதாக இருக்கின்றது.

2. தீனிக்கும் பாங்கு (உயர்வான வேலை உயர்வான உறவு)

(Selling Style (High task –High relationship)

தலைவரானவர் தன்னால் மேற்கொள்ளப்படும் தீர்மானங்கள், எண்ணங்கள், சிந்தனைகள் போன்றவற்றை பின்பற்றுவோருக்கு எடுத்துக் கூறுவதுடன், பின்பற்றுவோர் இவற்றினை ஏற்று தமது கடமைகளை செய்வற்கு ஊக்கப்படுத்தல் வேண்டும். இத்தலைவரானவர் நெறிப்படுத்தும் நடத்தையையும், ஆதரவான நடத்தையையும் பின்பற்றுவோருக்கு வழங்குவதாகக் காணப்படுவார்.

3. பங்குபற்றும் பாங்கு (குறைவான வேலை உயர்வான உறவு)

Participating Style (Low task – High relationship)

தலைவரும் பின்பற்றுவோரும் தீர்மானம் எடுப்பதில் சேர்ந்து பங்குபற்றுவதுடன், தலைவரானவர் போதிய வளங்களை பின்பற்றுவோருக்கு வழங்குவதுடன், பின்பற்றுவோருடன் சிறந்த தொடர்பாடலையும் மேற்கொள்ளுவார்.

4. கையளித்தல் பாங்கு (குறைவான வேலை குறைவான உறவு)

Delegating Style (Low task – Low relationship)

தலைவரானவர் குறைந்தளவான ஆதரவை அல்லது குறைந்தளவான நெறிப்படுத்தலை பின்பற்றுவோருக்கு வழங்குவதாகும்.

இந் நான்கு தலைமைத்துவ பாங்குகளும் ஊழியர்களின் முதிர்ச்சி நிலையுடன் தொடர்புபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது. இம் முதிர்ச்சி நிலையும் நான்கு படிமுறைகளைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

முதிர்ச்சி-1 (M 1): ஊழியர்கள் பொறுப்புக்களை ஏற்பதற்கு ஆற்றல் அற்றவராகவும், விருப்பமற்றவராகவும் காணப்படுவார்கள். இவ்ஊழியர்கள் தங்கள்மீது நம்பிக்கை அற்றவர்களாகவும், பொறுப்புக்களை ஏற்கத்தயங்குபவர்களாகவும் காணப்படுவார்கள். இத்தகைய ஊழியர்களுக்கு என்ன வேலை செய்யவேண்டும் என தலைவரினால் தெளிவாகக் கூறப்படல் வேண்டும்.

முதிர்ச்சி -2 (M2): ஊழியர்கள் ஆற்றல் அற்றவராகக் காணப்பட்டாலும், அத்தியாவசியமான வேலைகளை நிறைவு செய்வதற்கு விருப்பமுடையவர்களாகக் காணப்படுவார்கள். மேலும் ஊழியர்கள் தலைவரினால் ஊக்கப்படுத்தப்படல் வேண்டும். ஆனால் இவர்கள்

குறைந்தளவான திறன்களை கொண்டுள்ள வர்களாகவும் காணப்படுவார்கள். இவர்களுக்கு தலைவரானவர் தனது எண்ணங்கள், சிந்தனைகளை தெளிவாக எடுத்துக் கூறுதல் வேண்டும்.

முதிர்ச்சி -3 (M3): ஊழியர்கள் தலைவரினால் எதிர்பார்க்கப்பட்ட வேலையினைச் செய்வதற்கு ஆற்றல் உடையவராகக் காணப்பட்டாலும், அவற்றினை நிறைவு செய்வதற்கு விருப்பமற்றவராக காணப்படுவார்கள். இத்தகைய ஊழியர்களுடன் தலைவரும் பங்குபற்றி கருமமாற்றுதல் வேண்டும்.

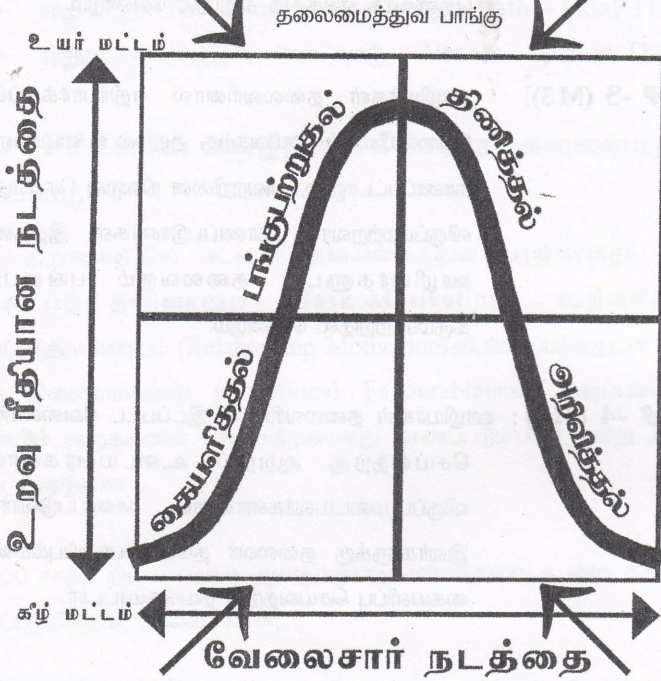
முதிர்ச்சி -4 (M4): ஊழியர்கள் தலைவரினால் இடப்பட்ட வேலையினை செய்வதற்கு ஆற்றல் உடையவர்களாவும், விருப்பமுடையவர்களாகவும் காணப்படுவார்கள். இவர்களுக்கு தலைவர் தமது பொறுப்புக்களைக் கையளிப்பு செய்வதற்கு தயங்கமாட்டார்.

ஹேர்சியாலும் பிலன்சார்ட்டினாலும் அடையாளம் காணப்பட்ட தலைமைத்தவ பாங்குகளை பின்பற்றுவோரின் முதிர்ச்சியுடன் ஒப்பீடு செய்வதனை பின்வரும் வரைபடம் காட்டுகின்றது.

R1	R2	R3	R4

உயர் வான உறவும்
குறைவான வேலையும்

உயர்வான வேலையும்
உயர்வான உறவும்



குறைவான உறவும்
குறைவான வேலையும்

உயர்வான வேலையும்
குறைவான உறவும்

உயர்வு	நடுத்தரம்		குறைவு
R4	R3	R2	R1
ஆற்றலும் விருப்பமும்	ஆற்றலும் விருப்ப மின்மையும்	ஆற்றலின் மையும் விருப்பமும்	ஆற்றலின் மையும் விருப்ப மின்மையும்

பின்பற்றுவோரின் தயார்நிலைகள்

1.2.3.3 வழியினூடான இலக்கு கோட்பாடு (Path – Goal Theory)

சூழ்நிலைக்கேற்ற தலைமைத்துவத்தின் மூன்றாவது கோட்பாடாக வழியினூடான இலக்கு கோட்பாடானது இவன்சினாலும், ஹவுசினாலும் (Evans and House) முன்வைக்கப்பட்டது. இவர்கள் தங்களது ஆய்வின் மூலம் ஒரு குழுவினுடைய செயற்திறனும், திருப்தியும், ஊக்கப்படுத்தலும் குழுத்தலைவரின் செயல் நடவடிக்கைகளில் தங்கியுள்ளது என குறிப்பிட்டுள்ளனர்.

இக்கோட்பாட்டினுடைய முக்கிய நோக்கமானது நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவரானவர் தன்னைப் பின்பற்றுவோர்கள் அவர்களது இலக்கினை அடைவதற்குரிய வழியினைக் காட்டுவதுடன், இவ் இலக்கினை அடைவதற்கு ஆதரவு வழங்குபவராகவும், நெறிப்படுத்துபவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

இவ்வழியினூடான இலக்கினை அடைவதற்கு நிறுவனத்தலைவரானவர் பின்வரும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் வேண்டும்.

- செயற்திறனுக்குரிய இலக்கினை அடையும் பொருட்டு வெகுமானங்களை ஊழியர்களுக்கு வழங்குதல் வேண்டும்.
- இலக்கை அடைவதற்குரிய பல்வேறுபட்ட வழிகளை வகைப்படுத்துதல் வேண்டும்.
- வழிகளில் காணப்படும் தடைகளையும், குறைபாடுகளையும், நெருக்கடிகளையும் நிவர்த்தி செய்தல் வேண்டும்.

இவ் வழியினூடான இலக்கு கோட்பாடானது ஒகியோ மாநிலப் பல்கலைக்கழக ஆய்வின் மூலம் பெறப்பட்ட தலைமைத்துவ பாங்குகளுடன் தொடர்புபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது. ஆய்வாளர்கள் சூழ்நிலைக்கேற்ற நான்கு வகையான தலைமைத்துவ பாங்கினை இக்கோட்பாட்டில் அடையாளம் கண்டுள்ளனர். அவையாவன

நெறிப்படுத்தும் தலைமைத்துவம்

ஆதரவான தலைமைத்துவம்

பங்குயற்றும் தலைமைத்துவம்

சாதனைரீதியான தலைமைத்துவம்

முதல் மூன்று தலைமைத்துவ பாங்கும் ஒகியோ பல்கலைக்கழக ஆய்வில் தெளிவாகக் கூறப்பட்டுள்ளது. சாதனைரீதியான தலைமைத்துவம் (Achievement – Oriented Leadership) என்பது நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவரானவர் நிறுவனம் எதிர்பார்க்கின்ற இலக்கினை வரையறுத்து, ஊழியர்கள் எவ்வாறு இவ் இலக்கினை தங்களது அதிகூடிய திறனைப்பாவித்து அடைகின்றார்கள் என எதிர்பார்ப்பதாகும். இத்தலைவரானவர் ஊழியர்களது சாதனையை மையமாகக்கொண்டு செயல்படுபவர் ஆவார்.

1.2.3.4 வ்றூம் யெற்றன் தலைமைத்துவ மாதிரி (Vroom and Yetton Leadership Model)

வ்றூமும் யெற்றனும் இத் தலைமைத்துவ மாதிரியில் தலைமைத்துவமும் தீர்மானம் எடுத்தலும் என்பன பற்றி ஆராய்ந்துள்ளனர். இவ் தலைமைத்துவமும் தீர்மானம் எடுத்தலும் சூழ்நிலைகளுடன் தொடர்புபட்டதாகும். மேலும் இவர்கள் பங்குயற்றல் தீர்மானம் எடுத்தலானது பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களிற்கு பொருத்தமுடையதாகக் காணப்படும் என அறிந்துள்ளார்கள். இவர்கள் இருவரும் Fபிட்லருடன் சேர்ந்து பின்வரும் கருத்தினையும் முன்வைத்துள்ளார்கள், அதாவது நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவரானவர் தீர்மானம் எடுப்பதில் ஈடுபடுதல் வேண்டும் ஆனால் ஒரு குறிப்பிட்ட தலைமைத்துவ பாங்கானது ஒவ்வொரு சந்தர்ப்பத்திற்கும் பொருத்தமானதாக அமையமாட்டாது எனவும் குறிப்பிட்டுள்ளார்கள். மாறாக Fபிட்லர் தனது முடிவில் தலைவர்கள் எப்பொழுதும் மாறக்கூடியவர்கள் எனவும், சந்தர்ப்பத்திற்கேற்ப தலைமைத்துவ பாங்கினை மாற்றக்கூடியவர்களாக இருப்பார்கள் எனவும் குறிப்பிட்டுள்ளார்.

இதனடிப்படையில் வ்றூமும் யெற்றனும் தலைமைத்துவத்தினைப் பற்றி பின்வரும்

எடுகோள்களை ஆராய்ந்துள்ளார்கள்.

- இம்மாதிரியானது தலைவர்களுக்குரிய அல்லது முகாமையாளர்களுக்குரிய. உள்ளகப் பெறுமதியை வரையறுப்பதுடன், சந்தர்ப்பத்திற்கேற்ப தலைமைத்துவ பாங்கினை மாற்றக்கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.
- ஒரு குறிப்பிட்ட தலைமைத்துவ பாங்கானது எல்லாச் சந்தர்ப்பங்களிற்கும் பொருத்தமானதாக அமைய மாட்டாது.
- பிரச்சினைகள் ஏற்படும் போது சந்தர்ப்பங்களிற்கேற்ப தீர்வு காண்பதனை முக்கிய நோக்கமாகக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
- ஒரு சந்தர்ப்பத்திற்கு பிரயோகிக்கப்பட்ட தலைமைத்துவ பாங்கானது மற்றைய சந்தர்ப்பத்திற்கு நிலையானதாகக் காணப்படமாட்டாது.
- பல்வேறுபட்ட சமூக செய்முறைகளானது தீர்மானம் எடுப்பதில் ஊழியர் பங்கு பற்றலின் எண்ணிக்கையில் செல்வாக்கு செலுத்துகின்றன.

வ்றாமும், பெற்றனும் சந்தர்ப்பங்களுக்கேற்ப தலைமைத்துவமும், தீர்மானம் எடுத்தலும் மாறுபடும் எனக்கூறியுள்ளார்கள். இவர்கள் ஐந்து வகையான தீர்மானம் எடுத்தல் முறைகளையும் அடையாளம் கண்டுள்ளனர். இவற்றில் இரண்டு வகையான ஏகாதிபத்திய தீர்மானங்களும் (Autocratic decision 1 and 2), இரண்டு வகையான கலந்தாலோசிக்கும் தீர்மானங்களும் (Consultative decision 1 and 2), குழுத்தீர்மானம் ஒன்றும் (Group decision 2) உள்ளடங்கும்.

ஏகாதிபத்திய தீர்மானம் 1 (Autocratic decision 1) - ஏற்கனவே இருக்கின்ற தகவல்களைப் பயன்படுத்தி பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வுகாண்பதாகும்.

ஏகாதிபத்திய தீர்மானம் 2 (Autocratic decision 2) - தலைவரானவர் தீர்மானம் எடுப்பதற்கு முன்னர் குழு அங்கத்தவர்களிடம் இருந்து மேலதிக தகவல்களைப் பெற்று தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ளுதலாகும்.

கலந்தாலோசிக்கும் தீர்மானம் 1 (Consultative decision 1) - தலைவரானவர் தீர்மானம் எடுப்பதற்கு முன்னர் ஊழியர்களுடன் தனித்தனியாக பிரச்சினைகள் பற்றி கலந்துரையாடுவார்.

கலந்தாலோசிக்கும் தீர்மானம் 2 (Consultative decision 2) - பிரச்சினைகளானது தீர்வு செய்வதற்கு முன்னர் குழுவினருடன் கலந்தாலோசிக்கப்படல் வேண்டும்.

குழுத்தீர்மானம் 2 (Group decision 2) - குழுஅங்கத்தவரும் தலைவரும் சேர்ந்து கூட்டாக தீர்மானத்தினை மேற்கொள்ளுவார்கள்.

1.2.4. **நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவரும்,**

மாற்றம் ஏற்படுத்தும் தலைவரும்.

(Transactional Leader and Transformational Leader)

நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவரானவர். (Transactional Leader) நிறுவனத்தில் வேலைகளையும், நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினையும் அடைவதற்காக நிறுவனத்தின் தேவைகளை நிறைவு செய்யும்பொருட்டு ஊழியர்களுக்களுக்கிடையிலான உறவுகளின் நடத்தைகளை அமுல்படுத்துபவராகவும் காணப்படுவார். பொதுவாகக் கூறினால் நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை அமுல்படுத்தும் வகையைச் சேர்ந்த தலைவராகக் காணப்படுவார்.

மாற்றம் ஏற்படுத்தும் தலைவரானவர் தம்கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களின் நலன்களில் அக்கறை கொள்வதுடன் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடையும் பொருட்டு மாற்றங்களை ஏற்படுத்தி நிறுவன ஊழியர்களை வழிநடத்துவார். இவர் எப்பொழுதும் நிறுவனத்தின் தூர நோக்கினையும், குறிக்கோளையும், நெறிப்படுத்தலையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு தமது நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுவார். இவர் மாற்றங்களை கண்டு பிடிப்பவர் எனவும், முயற்சியாளர் எனவும், ஆட்கொள்ளும் தலைவர் (Charismatic Leader) எனவும் அழைக்கப்படுவார்.

நிறுவனங்களில் இவ்விருவகையான தலைவர்களும் வேண்டப்படுகின்றனர். எனவேதான் ஹரல்ட் லெவிற் (Harold Leavitt) என்பவர் இவ்விரு தலைவர்களையும் மூன்று வேறு பட்ட பகுதிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு வேறுபடுத்தினார். இம்மூன்று பகுதிகளாவன

- வழிகளை அடையாளம் காணல் Path Finding
- பிரச்சினைகளை தீர்வு செய்தல் Problem Solving
- அமுலாக்கம் செய்தல் Implementing

வழிகளை அடையாளம் காணல் என்பது நிறுவன பிரச்சினைகளுக்கு சரியான விடைகளை தேடுதலிலும் பார்க்க சரியான கேள்விகளை கேட்டறிதல் வேண்டும். இதனடிப்படையில் நிறுவனமானது பிரச்சினைகளை அடையாளம் காண்பதனைக் குறிக்கின்றது. ஆனால் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதல்ல, மேலும் வழிகளை அடையாளம் காண்பது என்பது நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் (Mission), முன்னெடுத்துச் செல்லும் தன்மை (Innovation), தூரநோக்கு (Vision) ஆகியவற்றினை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது.

பிரச்சினைகளை தீர்வுசெய்தல் என்பது எளியவடிவில் சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினைகளை குறைக்கவோ அல்லது ஆராயவோ முடிகின்றது. இதனடிப்படையில் மாற்று நடவடிக்கைகளை ஆராய்ந்து அதற்க்குரிய சரியான காரணங்களைக் கண்டறிதல் வேண்டும்.

அமுலாக்கம் செய்தல் என்பது நிறுவன நடவடிக்கைகளானது சரியாக செய்யப்படுகின்றதா? அல்லது சரியான பாதையில் செய்யப்பட்டதா? என்பதை அறிதல் வேண்டும். இதற்கேற்ப மாற்றங்களை மேற்கொண்டு சரியான வழியில் அமுல்படுத்துதல் வேண்டும்.

ஹரல்ட் லெவிற்றின் கருத்துப்படி மாற்றம் எற்படுத்தும் தலைவரின் கடமையாக வழிகளை அடையாளம் காணல் இருப்பதுடன், பிரச்சினைகளைத் தீர்வுசெய்தல்,

அமுலாக்கம் செய்தல் என்பன நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவரின் கடமையாகக் காணப்படுகின்றது.

பொதுவாகக் கூறின் மாற்றம் ஏற்படுத்தும் தலைவரானவர் நிறுவனங்களின் தலைவராகக் காணப்படுவார். ஆனால் நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவரானவர் நிறுவனங்களின் முகாமையாளராகக் காணப்படுவார்.

இவற்றினை விட இவ்விரு தலைவர்களைப் பின்வரும் பரிமாணங்களை அடிப்படையாகக்கொண்டும் வேறுபடுத்தலாம்.

பரிமாணங்கள்	நடைமுறைப்படுத்தும் தலைவர்	மாற்றம்ஏற்படுத்தும் தலைவர்
காலம்	நிகழ்காலத்தினை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயற்படுவார்	எதிர்காலத்தினை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயற்படுவார்
அடிப்படை நடவடிக்கைகள்	நாளுக்கு நாள் நிறுவன மேற்கொள்ளல்	தூரநோக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்டு இலக்கினை அமைத்தல்
தொழில் பாங்கு	சட்டதிட்டங்கள் விதிகளைப் பின்பற்றுவார்.	வழமையான கடமைகளில் இருந்து வேறுபட்டு காணப்படுவார்.
தொழில்ஈடுபாடு	அலுவலக ஊழியரது தொழிலில் மட்டும் ஈடுபாடு உடையவராகக் காணப்படுவார்.	எல்லோரதுதொழில்களிலும் ஈடுபாடு உடையவராகக் காணப்படுவார்.
ஊழியர்களுக்கிடையிலான உறவுகள்	முறைசார்ந்த உறவுகள்	முறைசாரா உறவுகள்

இலங்கையில் உள்ள முகாமையாளர்களின் செயல் முறை அனுபவம் மூலம் முகாமையாளரும் தலைவரும் மின்வருமாறு ஒப்பீடு செய்யப்படுகின்றது.

முகாமையாளர்	தலைவர்
1. ஊழியர்களை நிறுவன நோக்கத்திற்கேற்ப கொண்டு செல்லல்	ஊழியர்களை நிறுவன நோக்கத்திற்காக கொண்டு வருதல்
2. ஊழியர்கள் தவறுகள் செய்யும் பொழுது தண்டனை கொடுப்பார்	ஊழியர்கள் தவறு விடும் பொழுது அத் தவறின் மூலம் அவர்கள் திருந்துவதனை உற்சாகப்படுத்துவார்
3. குறைந்தளவான நெகிழுந்தன்மையுடையவராகக் காணப்படுவதால் கோட்பாடுகளுக்கேற்ப நடவடிக்கைகளைச் செய்வார்.	கொள்கைகள், கோட்பாடுகள் என்பனவற்றை சூழ்நிலைக்கேற்ப தவிர்த்துக்கொள்ளுவார்.
4. இறுகிய மனப்பான்மையினை கொண்டிருப்பார்	விசால மனப்பான்மையினை கொண்டிருப்பார்.
5. நீண்ட நேரமாக அலுவலகத்தில் இருந்து வேலை செய்வதற்கு விரும்புவார்.	நீண்ட நேரமாக அலுவலகத்தில் இருந்து வேலை செய்வதற்கு விரும்பமாட்டார்.
6. ஊழியர்களால் விரும்பப்படமாட்டார்	ஊழியர்களால் மரியாதை செலுத்தப்படுவார்
7. ஆபத்துக்களை தவிர்ப்பார்	ஆபத்துக்களை எதிர்நோக்குவார்
8. தன்னால் விரும்பக்கூடியவர்கள் மட்டும் தங்களுடன் செயற்படுவதற்கு விரும்புவார்	எல்லா அங்கத்தவர்களும் தங்களின் கீழ் செயற்படுவதற்கு விரும்புவார்கள்.

<p>9. முகாமையாளரின் பின்னர் அவரின் நடவடிக்கைகளைக் கொண்டு நடாத்துவதற்கு பின்பற்றுவோர் காணப்படமாட்டார்கள்.</p>	<p>தலைவரின் பின்னர் அவரின் நடவடிக்கைகளைக் கொண்டு நடாத்துவதற்கு பின்பற்றுவோர் காணப்படுவார்கள்.</p>
<p>10. ஊழியர்களுக்கு பொறுப்புக்கள் போதியளவு கையளிக்கப்படுவதில்லை.</p>	<p>பின்பற்றுவோருக்கு பொறுப்புக்கள் போதியளவு கையளிக்கப்படும்.</p>
<p>11. செலவினை உயர்வாகக் கருதிக் கொள்வார்கள்.</p>	<p>செலவினை குறைந்தளவில் கருத்திற்கொள்வார்கள்.</p>
<p>12. அங்கத்தவர்களுக்கிடையில் முரண்பாடுகள் ஏற்படும் பொழுது, அவர்களுக்கிடையில் உள்ள பிரச்சினைகள் அவர்கள் இன்றி தீர்த்து வைக்கப்படுகின்றது.</p>	<p>அங்கத்தவர்களுக்கிடையில் முரண்பாடுகள் காணப்படும் பொழுது அவர்கள் முன்னிலையில் பிரச்சினைகள் மிகவும் ஆக்கபூர்வமாக தீர்த்து வைக்கப்படுகின்றது.</p>
<p>13. தொழிலினை ஒரு சவாலாக எடுத்துக்கொள்ளமாட்டார்.</p>	<p>தொழிலினை ஒரு சவாலாக எடுத்துக் கொள்வார்.</p>
<p>14. கட்டளையான, மகிழ்ச்சியற்ற தொழில் சூழல் காணப்படும்.</p>	<p>பிரகாசமான, சந்தோசமான, ஒரு தொழில் சூழல் காணப்படும்.</p>

1.2.5. ஆட்கொள்ளும் தலைமைத்துவம்

(Charismatic Leadership)

ஆட்கொள்ளும் தலைமைத்துவம் என்பது ஒருவருக்கிருக்கக் கூடிய விசேடமான குணம்சங்களும் ஏனையவர்களை விட கூடுதலான ஆளுமைரீதியான நடத்தையும், தலைமைத்துவ ஆற்றலும் ஆகும். இத்தகைய தலைவர்களின் கீழ் உள்ள ஊழியர்கள் தாங்கள் ஊக்கப்படுத்தப்பட்டுள்ளார்கள் எனவும், சரியாக வழிநடத்தப்

படுகின்றார்கள் எனவும் உணரக் கூடியதாக இருப்பார்கள்.

ஆட்கொள்ளும் தலைவரின் பிரதான பண்புகளாக ஏழு பண்புகள் ஆய்வாளர்களால் கண்டறியப்பட்டுள்ளன. அவையாவன

❖ தன்நம்பிக்கை Self-Confidence

ஆட்கொள்ளும் தலைவர்கள் எப்பொழுதும் தங்களுடைய ஆற்றலிலும், நடுநிலை வகிப்பதிலும் பூரண நம்பிக்கையினைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

❖ தூரநோக்கு Vision

இவர்களது நிறுவனத்தின் ஸ்திரமான இலக்கை எதிர்காலத்தினை நோக்கி தீர்மானித்தல் வேண்டும். மேலும் இவர்கள் எப்பொழுதும் நிறுவனத்தின் தூரநோக்கினை அடிப்படையாகக் கொண்டு செயற்படுதல் வேண்டும்.

❖ தூரநோக்கைத் தெளிவாகக் கூறக்கூடிய ஆற்றல் Ability to articulate the vision

தலைவர்கள் எப்பொழுதும் ஏனையோரால் விளங்கக்கூடிய தூரநோக்கை வகுத்தாராயக்கூடிய, நிர்ணயிக்கக்கூடிய ஆற்றலைக்கொண்டிருத்தல் வேண்டும். இத்தூரநோக்கின் மூலம் பின்பற்றுவோரின் தேவைகளையும், அவர்களுக்குக் கொடுக்கக்கூடிய ஊக்கப்படுத்தல் காரணிகளையும் அறியக்கூடியதாக இருக்கும்.

❖ தூரநோக்கு பற்றிய ஸ்திரமான திடநம்பிக்கை Strong convictions about the vision

ஆட்கொள்ளும் தலைவர்கள் தூரநோக்கை அடைவதற்குரிய உயர்தனிப்பட்ட ஆபத்துக்களையும், அதற்கு ஏற்படக்கூடிய செலவுகளையும் ஏற்பதற்கு ஆயத்தமாக இருப்பார்கள். இதன்மூலம் தூரநோக்கு பற்றிய ஸ்திரமான நம்பிக்கையையும் கொண்டிருப்பார்கள்.

❖ சாதாரண நடத்தையிலும் பார்க்க அப்பாற்பட்ட நடத்தை

Behaviour that is out of the ordinary

இவர்களது நடத்தையானது நூதனமானதாகவும், வழமைக்கு மாறானதாகவும், நியமமானதாகவும், அறியக்கூடியதாகவும் காணப்படல் வேண்டும்.

இவ்வாறு தலைவர்கள் தங்களது நடத்தைகளை மேற்கொள்ளும் பொழுது இந்நடத்தையை ஊழியர்கள் பார்த்து ஆச்சரியப்படக்கூடியதாகவும், மெச்சக்கூடியதாகவும் இருக்கும்.

❖ ஒரு மாறும் முகவருக்குரிய தோற்றம்

Appearance as a change agent

ஆட்கொள்ளும் தலைவரானவர் எப்பொழுதும் நிறுவனத்தின் வழமையான கடமைகளை விட பூரணமாற்றத்தை விரும்பும் முகவராகக் காணப்படுதல் வேண்டும்.

❖ சூழலைக் கிரகித்துக்கொள்ளக் கூடிய தன்மை

Environmental Sensitivity

இவர்கள் மாற்றத்தினை மேற்கொள்ளக்கூடிய தேவையான சூழல் தொடர்பான வரையறைகளதும், வளங்களதும் உண்மையான மதிப்பீடுகளை மேற்கொள்வதற்கு ஆற்றல் உடையவராகக் காணப்படுவார்கள்.

ஆட்கொள்ளும் தலைமைத் துவமானது எதிர்காலத்தினை அடிப்படையாகக்கொண்டு இரண்டுவகைப்படும். அவையாவன,

- தூரநோக்குடைய ஆட்கொள்ளும் தலைவர்

Visionary Charismatic Leader

- நெருக்கடியை எதிர்நோக்கும் ஆட்கொள்ளும் தலைவர்

Crisis – based Charismatic Leader

தூரநோக்குடைய ஆட்கொள்ளும் தலைவரானவர் ஊழியர்களுடைய தேவைகளையும், இலக்குகளையும் அவர்களின் தொழில்களுடனும் நிறுவனத்தின் நீண்டகால இலக்குகளுடனும் இணைப்பவராக காணப்படுகின்றார். தூரநோக்குடைய ஆட்கொள்ளும் தலைவரானவர் தனக்கிருக்கும் தொடர்பாடல் திறனைப் பயன்படுத்தி ஊழியர்களின் தேவைகளையும், இலக்குகளையும் நிறுவனத்தின் தேவைகளுடனும் இலக்குகளுடனும் இணைக்கின்றார். ஊழியர்கள் திருப்தியற்றவர்களாகக் காணப்படும்பொழுதும், தற்கால சூழ்நிலைகளுக்கு முகங்கொடுக்க முடியாது இருக்கும் பொழுதும் இவ் இணைப்பானது இலகுவானதாகக் காணப்படும்.

நெருக்கடியை எதிர்நோக்கும் ஆட்கொள்ளும் தலைவரானவர் ஏற்கனவே இருக்கின்ற அறிவு, வளங்கள், நடைமுறைகள் போதியளவு காணப்படாத பொழுது தாக்கங்களுக்கு உட்படக்கூடியவராகின்றார். இவர் தன்கீழ் பணிபுரிபவருடன் தெளிவாக உரையாடக் கூடியவராக இருப்பார். அத்துடன் நிறுவனத்தில் என்ன நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படப்போகின்றது எனவும், அதன்விளைவுகள் என்ன என்பது பற்றியும் ஊழியர்களுக்கு தெளிவாக எடுத்துக் கூறுவார்.

நெருக்கடி முகாமைத்துவமானது ஒரு வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்ற பாடப்பரப்பாகவும், அறியமுற்படுகின்றனவாகவும் காணப்படுகின்றது. நெருக்கடி முகாமையாளர்கள் ஆட்கொள்ளும் தலைமைத்துவத்தை கொண்டிருக்கின்றார்கள். இத்தகைய தலைவர்கள் நெருக்கடி சூழ்நிலைகள்

நிறுவனத்தில் ஏற்படும் பொழுது, அவ் நெருக்கடி சூழ்நிலைகளுக்கு தீர்வு காண்பதற்கு ஊழியர்களுக்கு சிலபொறுப்புக்களை ஒப்படைப்பார்கள். மேலும் இவர்கள் தன்கீழ் உள்ள ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தின் நெருக்கடிகளை தவிர்ப்பற்குரிய வழிகளை அடையாளம் காண்பதற்கு கூடிய சுதந்திரத்தை வழங்குகின்றார்கள். எனவே தான் ஊழியர்கள் குறிப்பிட்ட நெருக்கடி நிலைமைகளைத் தீர்வுசெய்வதற்கு தங்களுக்கு அப்பாற்பட்ட சக்திகளினூடாக சிலமுறைகளையும், நடைமுறைகளையும், தந்திரோபாயங்களையும் பயன்படுத்தி நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கிறார்கள்.

எவ்வாறாயினும் நெருக்கடி சூழ்நிலையில் உள்ள ஆட்கொள்ளும் தலைவர் தன்கீழ் உள்ளவர்களிடம் இருந்து உற்சாகப்படுத்தலையும், ஆதரவையும், வழமையான செயல் நடவடிக்கைகளையும் பெறுபவராகக் காணப்படுவார்.

1.3 தலைமைத்துவ தொழிற்பாடுகளும் பொறுப்புக்களும்.

Functions and Responsibilities of Leadership.

தலைமைத்துவ தொழிற்பாடுகளாவன நிறுவனங்களின் மூன்று பரந்து பட்டு இருக்கின்ற தேவைகளை நிறைவு செய்யும் பொருட்டு மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இப்பரந்த தேவைகளாவன. தொழில் தேவை(Task need), குழுத்தேவை (Group need), தனிநபர் தேவை (Individual need). இத் தேவைகள் யாவும் தலைவரினால் எப்பொழுதும் வேண்டப்படுவனவாக இருப்பதில்லை, எனவே தான் அடையர்(Aclair) என்பவர் ஒரு தலைவரின் தேவைகள் பற்றி பின்வருமாறு எடுத்துக் கூறுகிறார்.

- குழுக்கள் என்ன செய்ய வேண்டுமென அறிமுகம் செய்தல் வேண்டும். அத்துடன் நிறுவனத்தின் உண்மையான செயற்பாடுகள் பற்றி குழுக்களுக்கு தெளிவாக எடுத்துக் கூறுதல் வேண்டும்.
- குழுக்களானது குறிப்பிட்ட தொழில்களைச் செய்கின்றதா? என அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

- குழுக்களின் செயற்பாடுகள் சம்பந்தமாக சிறந்த திறன்களை கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.

தலைமைத்துவ செயற்பாடுகள் பற்றி நாம் அறிந்து கொள்வதற்கு உதவியாக இருப்பது தலைவருக்குரிய இயல்புகளும், பொறுப்புக்களும் ஆகும். இத்தொழிற்பாடுகள் குழுக்களின் தன்மைகளை வேறுபட்ட சந்தர்ப்பங்களில் பகுத்தாராய்கின்றது. எனவேதான் ஒரு குறிப்பிட்ட தலைவரானவர் பல்வேறுபட்ட சந்தர்ப்பங்களிற்கேற்ப தமது தன்மையை மாற்றிக் கொள்ளக் கூடியவராக இருப்பார். இதனடிப்படையில் தலைவரின் நிலைகளும் மாறுபட்டுக்காணப்படும். எனவேதான் கிரேச் (Krech) என்பவர் தலைவரின் வகிப்பங்குகள் (Leader Roles) பற்றி பதினான்கு வகைகளை முன்வைத்தார். அவையாவன

1. நிறைவேற்றவோனாக தலைவர் (The Leader as Executive)

ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள குழுக்களின் நடவடிக்கைகளையும் அவற்றின் கொள்கைகளையும் மேற்பார்வை செய்யும் உயர் இணைப்பாளராக தமது கடமைகளை நிறைவேற்றுவார்.

2. திட்டமிடுவோனாக தலைவர் (The leader as Planner)

நிறுவனங்களில் உள்ள செயற்பாடுகளை எவ்வழியினூடாக அடையலாம் என்பதனை தீர்மானிப்பவராக தலைவரானவர் இருக்கின்றார். இச் செயற்பாடுகளை நீண்டகால, குறுங்கால திட்டமிடலை அடிப்படையாகக் கொண்டு மேற்கொள்ளலாம்.

3. நிபுணராக தலைவர் (The Leader as Expert)

நிறுவனங்களில் உள்ள தலைவரானவர் குறிக்கப்பட்ட சில நடவடிக்கைகளில் நிபுணத்துவம் வாய்ந்தவராக காணப்படுதல் வேண்டும். உதாரணமாக சில தலைவர்கள் தொழில்நுட்ப நிபுணத்துவம்

வாய்ந்தவராக காணப்படுவதனால் தமது குழு உறுப்பினர்களுக்கு தொழில்நுட்பரீதியான ஆலோசனைகளை வழங்கக்கூடியவர்களாக இருக்கின்றார்கள்.

4. **கொள்கைகளை வகுப்பவராக தலைவர் (The Leader as Policy Maker)**

நிறுவனங்களின் நோக்கங்கள், கொள்கைகள், இலக்குகளை வகுப்பவராக தலைவர்காணப்படுகின்றார்.

5. **வெளியக குழு பிரதிநிதியாக தலைவர் (The Leader as External Group Representatives)**

தொடர்பாடல் வழிமுறையான உள்ளக தொடர்பாடலுக்கும், வெளியக தொடர்பாடலுக்கும் தமது குழுவின் சார்பில் ஒரு பிரதிநிதியாகவும் அலுவலக பேச்சாளராகவும் காணப்படுவார். இதன் அடிப்படையில் ஊழியர்களுக்கிடையில் இருக்கும் பிரச்சினைகளைத் தீர்த்து வைப்பதுடன் ஊழியருக்கும் வெளிச் சமூகத்துக்கும் ஒரு உறவுப்பாலமாகக் காணப்படுவார்.

6. **உள்ளக உறவுக்கட்டுப்பாட்டாளராக தலைவர் (The Leader as Controller of Internal Relations)**

குழுக்கட்டமைப்புக்கான விசேடத்துவ பண்புகளை வரையறுப்பதுடன், நிறுவனத்தில் உள்ள குழுக்களின் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்துபவராகவும் காணப்படுவார்.

7. **வெகுமானங்களும் தண்டனையும் வழங்குபவராக தலைவர் (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishment)**

தலைவரானவர் குழு அங்கத்தவர்களின் சிறந்த செயற்பாட்டிற்கு வெகுமானம் வழங்குபவராகவும், குழு அங்கத்தவர்களின் தவறுகளுக்கு தண்டனை வழங்குபவராகவும் காணப்படுதல் வேண்டும்.

8. இடையீட்டாளராகவும் நடுவராகவும் தலைவர். (*The leader as Arbitrator and Mediator*)

குழுவில் உள்ள தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களுக்கான நம்பிக்கை மூலமாகவும், உள்ளகப்பெறுமதியியை வழங்குபவராகவும். நடத்தை சம்பந்தமான நியமங்களை வழங்குபவராகவும் தலைவரானவர் காணப்படுதல் வேண்டும்.

9. முன்மாதிரியாக தலைவர் (*The Leader as Exempler*)

குழுக்களுக்கிடையில் முரண்பாடுகள் ஏற்படும் போது அம்முரண்பாடுகளைக் கட்டுப்படுத்துபவராகவும், தீர்த்துவைப்பவராகவும் தலைவரானவர் இருத்தல் வேண்டும்.

10. குழுவின் எடுத்துக்காட்டாக (குறியீடாக) தலைவர் (*The leader as Symbol of the Group*)

குழுக்களின் செயற்பாடுகளை முன்னெடுத்துச் செல்வதற்குரிய குறியீடாக தலைவரானவர் காணப்படுவார். இவரின் செயல் நடவடிக்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு குழு அங்கத்தவரின் செயற்பாடுகளை அளவீடு செய்ய முடியும்.

11. தனிப்பட்ட பொறுப்புகளின் பிரதிநிதியாக தலைவர் (*The Leader as Substitute for Individual Responsibility*)

குழு அங்கத்தவர்களினால் மேற்கொள்ளப்படும் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள் தொடர்பாக ஏற்படும் நன்மை, தீமைகளுக்கு பொறுப்பாக தலைவரானவர் இருப்பார்.

12. கருத்தியல்கொள்கையாளராக தலைவர் (*The Leader as Ideologist*)

நிறுவனத்தில் உள்ள தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களுக்கான நம்பிக்கைமூலமாகவும், நடத்தை சம்பந்தமான நியமங்களை வழங்குபவராகவும் தலைவரானவர் காணப்படுதல் வேண்டும்.

13. மேலாண்மையுடையவராக தலைவர் (The Leader as Father-Figure)

தனிப்பட்ட ஒவ்வொரு ஊழியர்களினது உள்ளக்கிடக்கைகளையும், உள்ளுணர்வுகளையும் அறிந்தும், அவர்களின் நோக்கங்களை அடையாளம் கண்டும் தங்களது செயற்பாடுகளை மேற்கொள்பவராக தலைவரானவர் காணப்படுதல் வேண்டும்.

14. பழிச்சொல் ஏற்போராக தலைவர் (The Leader as Scapegoat)

தனிப்பட்ட ஒவ்வொரு ஊழியர்களினது உணர்வுகள், செயற்பாடுகள் போன்றவற்றினை இலக்காக வைத்து தலைவரானவர் தனது நடவடிக்கைகளைச் செய்தல் வேண்டும். இவ் நடவடிக்கைகள் மூலம் சில சந்தர்ப்பங்களில் ஊழியர்களிடம் பழிச்சொல் கேட்க வேண்டிய நிலை தலைவருக்கு ஏற்படலாம். எனவே தான் நிறுவனத்தில் உள்ள தலைவரானவர் பழிச்சொல் ஏற்போராக காணப்படுகிறார்.

மேற்கூறிய பதினான்கு செயற்பாடுகளும் தலைமைத்துவம் பற்றிய பொதுவான வகிப்புகளையும் பொறுப்புக்களையும் உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றன. இதனைவிட குழுவின் தலைவராக உங்களது தொழிற்பாடுகள் பற்றி பின்வரும் கருத்துக்கள் முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன. அவையாவன

- வேலைதொடர்பான தொழிற்பாடுகள்
- குழு தொடர்பான தொழிற்பாடுகள்
- தனிநபர் தொடர்பான தொழிற்பாடுகள்

வேலை தொடர்பான தொழிற்பாடுகள்

1. வேலைக்குழுக்களின் நோக்கங்களை அடைதல்
2. குழு வேலைகளை வரையறுத்தல்

3. வேலைகளைத் திட்டமிடல்
4. வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்தல்
5. கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் ஒழுங்குபடுத்துதல்.
6. தரத்தைக் கட்டுப்படுத்தலும் செயற்பாடுகளைப் பரிசீலனை செய்தலும்.
7. செயற்பாடுகளை ஆய்வு செய்தல்.

குழு தொடர்பான தொழிற்பாடுகள்.

1. மனவலிமையினை பராமரித்தலும் குழு நோக்கத்தினை கட்டியெழுப்பதலும்.
2. ஒரு வேலை அலகாக குழுக்களிடையே ஒற்றுமையை உருவாக்குதல்.
3. கட்டளைகளைப் பிறப்பித்தலும் நல்ல ஒழுக்கங்களை பாதுகாத்தலும்.
4. குழுக்களுக்கிடையில் தொடர்பாடல் முறைகளை ஏற்படுத்தல்.
5. குழுக்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல்.

தனிநபர் தொடர்பான தொழிற்பாடுகள்

1. குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட அங்கத்தவரது தேவைகளை அறிதல்.
2. தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளுக்கு முகங்கொடுத்தல்.
3. தனிநபர்களுக்கு மரியாதையையும் அந்தஸ்தையும் வழங்குதல்.
4. குழுவினது தேவைகளுக்கும், தனிப்பட்டவர்களது தேவைகளுக்கும் இடையில் ஏற்படும் முரண்பாடுகளைத் தீர்த்துவைத்தல்.
5. தனிநபர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல்.

1.4 ஒரு சிறந்த தலைவருக்கான பண்புகள்.

1. தூண்டக் கூடியவராகவும் ஆர்வம் உடையவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.
2. நேர்மையுடையவராகவும் சகல விடயங்களையும் தெரிந்தவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.
3. நம்பகத்தன்மையுடையவராக இருத்தல் வேண்டும்..
4. பாரபட்சமற்றவராக இருத்தல் வேண்டும்.
5. திறன் உடையவராக இருத்தல் வேண்டும்.
6. மக்கள் உறுவுத்திறனைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
7. தீர்மானங்களைச் செய்வதற்குரிய ஆற்றலைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்.
8. உறுதித்தன்மையுடையவராக இருத்தல் வேண்டும்.
9. நிறுவனத்தைத் தூரநோக்கில் பார்த்தல் வேண்டும்.
10. விடயங்களை முன்னெடுத்துச் செல்லும் ஆற்றல் இருத்தல் வேண்டும்.
11. மானுடத்திறன் கொண்டிருத்தல் வேண்டுதல்.
12. தொழில்நுட்பத்திறன் கொண்டிருத்தல் வேண்டுதல்.
13. தொடர்பாடற்றதிறன் கொண்டிருத்தல் வேண்டுதல்.

1.5 ஒரு வீளைத்திறன் மிக்க குழுத்தலைவர் செய்ய வேண்டியவை.

1. தேவைக்கேற்ப மாற்றங்களை அவ்வப்போது செய்தல்
2. நிறுவனத்தில் மேலதிக மாற்றத்திற்காக தூரநோக்கை விருத்தி செய்தல்.
3. மாற்றத்திற்காக சிக்கலான தேவை ஏற்படும் போதும், தூரநோக்கை மாற்றும் போதும், இவை மனித வளங்களில் எத்தகைய செலவை ஏற்படுத்தும் என்பதையும், அதன் விளைவால் என்ன முடிவு ஏற்படும் என்பதையும் சரியான தொடர்பாடல்மூலம் மேற்கொள்ளுதல்
4. கருத்துக்களை முன்னெடுத்துச் செல்லுதல்
5. மிகத்திறனாக ஊழியருடன் இருந்து செயற்படுதல்.
6. முகாமைத்துவ திட்டமிடலிலும், அமுலாக்கத்திலும் நேரடியாகவும் , ஆய்வு மூலமும் மாற்றம் செய்தல்.

ஊக்கப்படுத்தல்

2.1 ஊக்கப்படுத்தலின் இயல்புகள்

நிறுவனத்தின் இலக்கானது நிறுவன அங்கத்தவர்களின் உறுதியான அர்ப்பணிப்புகள் இன்றி அடைய முடியாது என முகாமையாளர்களும், முகாமைத்துவ ஆய்வாளர்களும் நீண்டகாலமாக ஆய்வுகள் மூலம் கண்டறிந்துள்ளார்கள்.

ஊக்குவிப்பானது ஓர் உள்ளாந்த உணர்வாகும். ஊக்கப்படுத்தலானது உளவியல் சார்ந்த அம்சமாகும். தேவைகள் தொடர்பில் மனதில் எழுகின்ற உணர்வுகளே மனித நடத்தையைப் பாதிக்கின்றன.

மனித ஊக்கப்படுத்தலை விளங்கிக் கொள்வது மிகக் கடினமானது. அதாவது, இது சிலருக்கு புதிரானதாகவும் காணப்படுகின்றது. வேறுபட்ட சூழ்நிலைகளில் தனிப்பட்டவர்களும் அவர்களுடைய நடத்தையினால் பாதிக்கப்பட்டவர்களும் தங்களை என்ன தூண்டின என்பதை விளங்கிக் கொள்கின்றார்கள். சில சூழ்நிலைகளில் குறிப்பாக அழுத்தத்திற்கு உட்படும்போது தனிப்பட்டவர்கள் அவர்களுடைய ஊக்கிகளை அடையாளம் காணமுடியாததாக இருக்கின்றது. எவ்வாறாயினும் முகாமையாளர்களும் மேற்பார்வையாளர்களும் இத்தகைய ஊக்கிகளை அறிய வேண்டிய தேவையுண்டு. இந்நிலைமையானது அவர்களுடைய முயற்சிகளை மற்றவர்கள் விளங்கிக் கொள்வதற்கும் அவர்களுடைய உட்பாங்குகள், எண்ணக்கருக்களை மற்றவர்களை (ஊழியர்களை) நோக்கிச் செயற்படுத்தவும் முக்கியமானதாகும்.

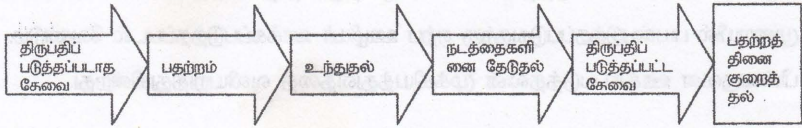
ஊக்குவிப்பு ஓர் செயற்பாடு தொடர்பாக எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுமதியினதும் அச் செயற்பாடு அடையக்கூடிய சாத்தியப்பாட்டினதும் விளைவே ஆகும். இதனைப் பின்வருமாறு சமன்பாடு மூலம் விளக்கலாம்.

ஊக்கப்படுத்தல் = எதிர்பார்க்கப்பட்ட பெறுமதி X அடையப்படக்கூடிய

சாத்தியப்பாடு

ஊக்குவிப்புக் கோட்பாட்டின் நோக்கம் நடத்தை எதிர்வு கூறுவதாகும். இது உள்ளார்ந்த , வெளியார்ந்த காரணிகளின் செல்வாக்குடன் தொடர்புடையவை. அடிப்படை ஊக்கப்படுத்தல் மாதிரியைப் படம் காண்பிக்கின்றது.

ஊக்கப்படுத்தல் மாதிரி



மேற்கூறிய வரைபடத்தின்படி திருப்திப்படுத்தப்படாத தேவையானது காணப்படும்பொழுது மக்களுக்கு எப்பொழுதும் பதற்றமானது (Tension) காணப்படும். இப் பதற்றத்தை குறைப்பதற்கும், தேவையை திருப்திப்படுத்துவதற்கும் உரியவழிகளைக் கண்டுகொள்வதற்கும் உந்துவார்கள் இவ்உந்தல் (Drives). மூலம் நடத்தைகளை தெரிவுசெய்து, நடத்தைகளினூடாக தேவையானது திருப்தியடையப்பட்டு பதற்றமானது குறைக்கப்படும். மாறாக திருப்தியடையப்படாவிடின் விரக்திநிலைக்கு (Frustration) இட்டுச்செல்லும்.

இவ் ஊக்கப்படுத்தல்களானவை நிதிரீதியானதும், நிதிரீதியற்றதும் என்ற வகையில் நிறுவனங்களில் வழங்கப்படுகிறது. நிதிரீதியானது எனும் போது சம்பளம்

(Salary), படிகள் (Allowances), உபகாரம் (Bonus), மேலதிகக் கொடுப்பனவு (Additional payment) என்பவற்றைக் கருதும். நிதிரீதியற்ற ஊக்குவிப்பு எனும் போது கௌரவம், அந்தஸ்து, பொறுப்பு, அங்கீகாரம், உறவுகள், தீர்மானம் எடுத்தலில் பங்கு பெறச் செய்தல் என்பவற்றைக் கருதும்.

தேவைகள் தொடர்ச்சியாக ஏற்பட்டு வருவதனால் அத்தேவைகளை நிறைவு செய்யும் பொருட்டு ஊக்கப்படுத்தலானது தொடர்ச்சியாக மேற்கொள்ளும் கருமமாகக் காணப்படுகிறது.

2.2 ஊக்கப்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்

ஊழியர்களின் வினைத்திறன் வாய்ந்த செயற்பாட்டைத் தீர்மானிப்பதில் முக்கிய காரணியாக ஊக்கப்படுத்தல் காணப்படுகிறது. நிறுவன வளங்கள் சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்படுவதற்கு ஏற்ப ஊழியர் ஊக்கப்படுத்தப்படல் வேண்டும். பின்வருவன ஊக்கப்படுத்தலின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துகின்றது.

* உயர்ந்த செயற்திறன்

ஏனைய தொழிலாளருடன் ஒப்பிடும் போது ஊக்குவிக்கப்பட்ட தொழிலாளர் கூடிய செயற்திறனைக் கொண்டிருப்பர். வில்லியம் ஜேம்ஸ் என்பவர் மேற்கொண்ட ஆய்வில் ஊக்குவிக்கப்பட்ட தொழிலாளர் 80 - 90% வரையான திறமைகளை தமது தொழிலில் பயன்படுத்துவதாகக் கண்டறிந்தார்.

* குறைவான தொழிலாளர் புரள்வும், வரவீனமும்

கவர்ச்சிகரமான நிதிரீதியான, நிதிரீதியற்ற ஊக்குவிப்பு திட்டங்கள் தொழிலாளர் நிறுவனத்தில் நிலைத்து நிற்க உதவுகிறது. அவர்கள் போட்டி நிறுவனங்களால் இலகுவில் கவரப்படமாட்டார்கள். இது தொழிலாளர் புரள்வு வீதத்தையும் வரவீனத்தையும் குறைக்கும்.

*

வினைத்திறனையும் வெளியீட்டையும் அதிகரித்தல்

மகிழ்ச்சிகரமான வேலைப்படையானது அதிகரித்த வினைத்திறனையும் உயர்ந்த வெளியீட்டையும் உறுதிப்படுத்தும். இவ்வாறு ஊழியர் செயற்திறனில் ஏற்படும் அதிகரிப்பானது ஊழியர்களின் உயர்ந்த கொடுப்பனவுக்கும் நிறுவனத்தின் இலாப அதிகரிப்புக்கும் வழிவகுக்கும்.

2.3 ஊக்கப்படுத்தலுக்கான மக்கள் தொடர்பான எடுகோள்கள்

செயின் Schein என்பவர் தனது ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில் ஊக்கப்படுத்தலுக்கான மக்கள் தொடர்பான எடுகோள்களை பின்வரும் நான்கு வகையில் விளக்குகிறார்.

* பகுத்தறிவான – பொருளியல் மனிதன் (Rational – Economic man)

இதன்படி சுயவிருப்பம் மற்றும் நன்மையை உச்சப்படுத்தலுமே முக்கியமான ஊக்கப்படுத்தல் காரணியாக குறிப்பிடப்படுகின்றது. இவரது அணுகுமுறை ரெய்லர் Taylor இனால் முன்வைக்கப்பட்ட வேலைகளுக்கும், பாரிய உற்பத்தி தொழில்நுட்ப முயற்சியாளர்களுக்கும் முக்கியமாக அமைந்திருக்கின்றது.

* சமூக மனிதன் (Social man)

கோத்ரோன் Hawthorne ஆய்வின் முடிவில் மனிதன் சமூக மனிதனாக உள்ளான் என்பது கண்டு கொள்ளப்பட்டது. இந்த நோக்கு மக்கள் சமூக தேவைகளை நிறைவு செய்வதன் மூலம் ஊக்கப்படுத்தப்படுகிறார்கள் என்ற தனிப்பட்ட உறவு முறைக்கான தேவையைக் கருதுகிறது. இது உயர்ந்த உற்பத்தித்திறனுக்கும் உயர்ந்த

மனவலிமைக்கும் (High morale) வழிவகுக்கும்.

❖ **சுய பூர்த்தி மனிதன் (Self - Actualising Man)**

இவ் எடுகோள் மாஸ்லோவின் மனிதத்தேவையை அடிப்படையாகக் கொண்டு கட்டியெழுப்பப்பட்டது. இதன்படி மனிதன் சுயதிருப்தி, சுயமுழுமையடைதல் என்பதனை நோக்காகக் கொண்டுள்ளான். இதுவே அவனை ஊக்கப்படுத்த முக்கியமான காரணியாக கொள்ளப்படுகிறது. இவ் எடுகோள்களின்படி முகாமையாளர்களுக்கான உட்கிடைக்கருத்து என்னவெனில் மக்கள் தமது வேலையினைப் பயனுறுதி வாய்ந்ததாகச் செய்யும் போது அவர்கள் சவால்களையும் பொறுப்புக்களையும் சுயாதீனத்தன்மையையும் ஏற்றுக்கொள்ள விரும்புவார்கள். இத்தேவைகள் உயர் மட்ட தொழிலாளர்களுக்கே பொருந்துவதாக உள்ளது. கீழ் மட்ட ஊழியர்களுக்கு பொருத்தமான ஊக்குவிப்புக் காரணியாக அமையமாட்டாது.

❖ **சிக்கலான மனிதன் (Complex man)**

இவ் எடுகோள்களின் படி ஒருவரை தூண்டுதலிற்கு ஒரு சில காரணிகள் மட்டும் போதுமானதல்ல. ஊக்கப்படுத்தலானது வியாபாரத்தில் சிக்கல் தன்மையுடையதாக காணப்படுகிறது. வேலையில் பல்வேறு தொடர்புடைய காரணிகள் காணப்படும் போது இச்சிக்கல் தன்மையின் அடிப்படையில் தூண்டுவிக்கப்பட வேண்டும். முகாமையாளர்கள் வெவ்வேறுபட்ட வேலைகள் மற்றும் சூழல் காரணிகளுக்கும் எதிராக தமது ஊழியர்களின் வேறுபட்ட தேவைகளையும் ஊக்கிகளையும் அடையாளம் காணக்கூடியவகையில் திறமையுடையவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். இங்கு முகாமையாளர்கள் தமது ஊழியர்களின் ஊக்குவிப்புத் தேவைகளுக்கு ஏற்ப தமது சொந்த நடத்தையை மாற்றியமைத்துக் கொள்ள வேண்டிய தேவை காணப்படலாம்.

2.4 ஊக்கப்படுத்தல் தொடர்பான கோட்பாடுகள்

தனிப்பட்டவர்களது விருப்பங்களை நிறைவு செய்வதனுடே நிறுவனக் குறிக்கோளை அடைவதற்கு ஊழியர்களைத்தூண்டும் ஒரு செயற்பாடாகவே ஊக்கப்படுத்தல் காணப்படுகிறது. இதன்படி ஊழியர்களுக்கான தேவைகள் இனம் காணப்பட்டு திருப்திகள் வழங்கப்படுவதும் இதன் மூலம் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் அடையப்படுவதும் சாத்தியமாகின்றது.

நடைமுறையில் ஊக்கப்படுத்தல் கோட்பாடுகளை இரு பிரிவுக்குள் கொண்டு வரலாம்.

அவையாவன:

1. உள்ளடக்கக் கோட்பாடு - Content Theory
2. செய்முறைக் கோட்பாடு - Process Theory

உள்ளடக்க கோட்பாடுகள் ஊழியர்களைத் தூண்டுவதற்கு என்ன காரணமாக உள்ளது என்பதனை இனம் காணும் நடவடிக்கையாகும். அதாவது என்னென்ன காரணிகள் ஊக்கப்படுத்தலை வலியுறுத்துகின்றன என்பது இனம் காணப்படும்.

செய்முறைக் கோட்பாடுகள் ஊழியர்களை எவ்வாறு ஊக்கப்படுத்தலாம் என்பது பற்றிக் குறிப்பிடுவதாகும். இதில் ஊக்கப்படுத்தப்படக்கூடிய முறைகள் இனம் காணப்படும். ஆரம்பகாலக் கோட்பாடுகள் உள்ளடக்ககோட்பாடுகளாகவும் பின்னைய கோட்பாடுகள் பெரும்பாலும் செய்முறைக் கோட்பாடுகளாகவும் காணப்படுகின்றன.

2.4.1 உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகள்

உள்ளடக்கக் கோட்பாடுகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கும்

1. மாஸ்லோவின் தேவை பற்றிய படிமுறைக் கோட்பாடு

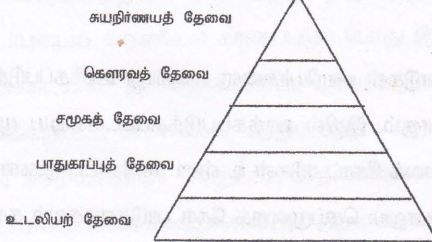
2. அல்டபரின் மாற்றியமைக்கப்பட்ட தேவை படிமுறைக் கோட்பாடு.
3. கேர்ஸ்பேர்க்கின் இரு காரணிக் கோட்பாடு.
4. மக்கலன்ட் இன் சாதனைத் தேவைக் கோட்பாடு.
5. மக்கிறகரின் கொள்கை X கொள்கை Y.

2.4.1.1 மாஸ்லோவின் தேவை பற்றிய படிமுறைக் கோட்பாடு

(Maslow's Hierarchy of Need Theory)

அமெரிக்க சமூகவியலாளரான மாஸ்லோ (Maslow) என்பவரினால் 1950:60 களில் இக் கோட்பாடு முன்வைக்கப்பட்டது. இவரது கருத்துப்படி மனித வாக்கம் என்றுமே தேவைகளைக் கொண்டிருக்கும் பிராணி என்றும், இதன் காரணமாக அவர்கள் கொண்டிருக்கும் தேவையே தூண்டுதலுக்குக் காரணமாகவுள்ளது என்றும் ஒரு கருத்தை வெளியிட்டார். இத் தேவைகள் முன்னுரிமை அடிப்படையிலேயே முக்கியமான அடிப்படைத் தேவை பூர்த்தி செய்யப்பட்டதும் இன்னொரு தேவை தோன்றி திருப்தியை நாடி நிற்கும். எனவே தேவைகளுக்கு ஒரு வரிசையே இருப்பதாக அவர் குறிப்பிட்டார். இதனைப் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் விளக்கலாம்.

மாஸ்லோவின் தேவைப் படிமுறை



மேற்காட்டப்பட்ட படத்தில் மக்கள் கொண்டிருக்கும் தேவைகளுள் தேவைப்படுவோரது எண்ணிக்கையும் காட்டப்பட்டுள்ளது. கீழிருந்து மேல் நோக்கிச் செல்லும்போது தேவையும் குறைந்த எண்ணிக்கையினருக்கே இருப்பதாகப்

படம் காட்டுகின்றது.

- **உடலியல் தேவை Physiological Need**

மனிதன் உயிர் வாழ்வதற்கு அவசியமான உணவு,உடை, உறையுள் ஆகிய மூன்றையும் பெறுவதற்கான தேவை இதுவாகும். இத் தேவைகள் நியாயமான அளவு பூர்த்தி செய்யப்பட்டாலே அவர் அடுத்தகட்டத் தேவையை நோக்கி நகர்வார். சம்பளக் கொடுப்பனவின் ஊடாக இத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்து கொள்ள முடியும். இத் தேவை எல்லா மக்களுக்கும் இருக்கும் என்பதனாலேயே அடிப்படையில் காட்டுகின்றார். இத் தேவை பூர்த்தியாகும் வரையே பணம் ஒரு தூண்டுதல் காரணியாக இருக்க முடியும்.

- **பாதுகாப்புத் தேவை Safety Need**

இது உடலியல் தேவை பூர்த்தியானவுடன் தோன்றுவதாகும். இதன்படி தொழிலுக்குப் பாதுகாப்பு,உயிருக்குப் பாதுகாப்பு, உடமைகளுக்குப் பாதுகாப்பு என்பவற்றை தொழிலாளர் வேண்டிநிற்பர். நடுத்தர மட்டத்தவர்களுக்கான தேவையாகவே பாதுகாப்புத் தேவை அமைந்திருக்கும். நிரந்தர தொழில் ஒன்றைப் பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பது பாதுகாப்புத் தேவையின் அம்சமாகும்.

- **சமூகத் தேவை Social Need**

முதலிரண்டு தேவைகளும் பூர்த்தியானவுடன் சமூகத் தேவை தோன்றும். ஏனையோர் மீது அன்பு செலுத்துதல், ஏனையோருடன் இணைந்து வாழ்தல், உறவுகளைப் பராமரித்தல் போன்ற தேவைகளை அடக்குவதாகும். இதன் காரணமாகவே தொழிலாளர் அசைவதில்லை, தொழிற்சாலை அசையும் எனும் கருத்து

உருவாகியுள்ளது.

- **கௌரவத் தேவை Esteem Need**

கௌரவத் தேவை என்பது சுயமதிப்பையும், ஏனையவர்களின் மதிப்பையும் உள்ளடக்குகின்றது. இங்கு சுயமதிப்பு என்பது தன்னம்பிக்கை,பலம், சுயாதீனத் தன்மை, சுதந்திரம் என்பவற்றையும் ஏனையவர்களின் மதிப்பு என்பது புகழ்,அந்தஸ்த்து, அங்கீகாரம் என்பவற்றையும் உள்ளடக்குகின்றது. உயர் மட்டத்தவர்களுக்கான தேவையாகக் காணப்படுகின்றது.

- **சுயநிர்ணயத் தேவை Self-Actualization Need**

சுயநிர்ணயத் தேவை என்பது ஒருவர் தனது முழுமைத் தன்மையை உச்சப்படுத்தும் முறையாகும். மனித வர்க்கத்துக்கு தோன்றக்கூடிய கடைசித் தேவையாகும். இதுவே அவரது வாழ்வில் தோன்றக்கூடிய இறுதியான தேவையாகும். இத் தேவையின் பின்னர் மனிதவர்க்கத்துக்குப் புதிய தேவையொன்று உருவாக மாட்டாது என்றும் இதுவே கடைசித் தேவையென்றும் மாஸ்லோ இனம் காட்டுகின்றார்.

மாஸ்லோவினால் அடையாளம் காணப்பட்ட இவ் ஐந்து தேவைகளும் படிமுறை அடிப்படையில் முதலாவது தேவையானது திருப்தியடையப்பட்ட பின்னர் அடுத்த தேவையானது திருப்தியடையப்படுகின்றது. உதாரணமாக உடலியல் தேவையானது திருப்தியடையப்பட்ட பின்னர் மனிதனானவன் சமூகத்தேவையினை நாடிச்செல்கின்றான் என குறிப்பிட்டுள்ளார். இவ்வாறு சுயபூர்த்தி தேவையானது நிறைவு செய்யப்படும் வரை மனிதர்களது தேவைகளானது தொடர்ந்து சென்றுகொண்டிருக்குமென மாஸ்லோ கூறியுள்ளார். அத்துடன் ஒரு தேவை திருப்தியடையும் வரை மனிதன் மற்றைய தேவையினை நாடிச்செல்லமாட்டான் எனவும் கூறியுள்ளார்.

மாஸல்லோவின் தேவைபற்றிய படிமுறைக்கோட்பாடு தொடர்பான விமர்சனங்கள்.

- தேவைகள் பொது வரிசையாகத் தோன்றும் என்பதற்கு கட்டுப்பாடுகள் எதுவும் கிடையாது.
- மக்களது வயதிற்கும் தேவைக்கும் தொடர்பு எவ்வளவு என்பது கவனத்தில் கொள்ளப்படவில்லை. அதாவது வயது அதிகரிக்க அதிகரிக்க தேவை அதிகரிக்கும் என்பதை இவர் குறிப்பிடத்தவறியுள்ளார்.
- கௌரவத்தேவை, சுய நிர்ணயத்தேவையை வேறுபடுத்துவது கடினமானது.
- ஜந்து தேவைகளும் பூர்த்தி செய்யப்பட்ட பின்னர் அவர்களை அத்தேவைகளை வைத்து ஊக்கப்படுத்த முடியும்.
- நிறுவனத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு இவ் ஊக்குவிப்புக் கோட்பாட்டைப் பயன்படுத்தி நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயே எல்லாத் தேவைகளையும் நிறைவு செய்ய முடியாது.

மாஸல்லோவின் படிமுறைத் தேவைக் கோட்பாடானது ஒரு உள்ளார்ந்த தத்துவமாக காணப்படுவதுடன் பலமுகாமையாளர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படும் இருந்தது. ஆனால் வெவ்வேறு கலாச்சார பின்னணியைக் கொண்ட மக்கள் வேறுபட்ட படிமுறைகளைக் கொண்டிருப்பார்கள் என ஆய்வுகள் மூலம் கண்டறியப்பட்டுள்ளது, இதனால் படிமுறை மட்டங்களானது மாற்றமடையக் கூடும் என சில ஆய்வாளர்கள் கண்டறிந்துள்ளார்கள். இது ஒரு குறைபாடாக மாஸல்லோவின் கோட்பாட்டில் காணப்பட்டுள்ளது.

2.4.1.2 அல்டர்பரின் மாற்றியமைக்கப்பட்ட தேவைப்படிமுறைக் கோட்பாடு Alderfer's ERG Theory

இவர் மாஸ்லோவின் ஐந்து தேவை மட்டங்களையும் மூன்று மட்டங்களுக்குள் கொண்டு வந்துள்ளார். இவர் மனிதர்களை தூண்டுவதற்கு மூன்று காரணிகள் உள்ளது என்ற கருத்தை முன் வைத்தார்.

அவையாவன,

1. நிலைத்திருக்கும் தேவை ~ Existence needs (E)
2. உறவு கொள்ளும் தேவை ~ Relatedness (R)
3. வளர்ச்சித் தேவை ~ Growth needs (G)

இம் மூன்று தேவைகளும் நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்களுக்கு இருக்கும் என்பதனால் அவர்களைத் திருப்திப்படுத்துவதனையே இக் கோட்பாடு குறிக்கின்றது.

நிலைத்திருக்கும் தேவை என்பது ஊழியர் நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து பணியாற்றுவதற்கு உதவுகின்ற தேவைகளை மையமாகக் கொள்ளும். இதன் அடிப்படையிலேயே உணவு, உடை, உறையுள் என்பவற்றை வழங்குவதும் ஊழியர்களுக்கான பாதுகாப்பு வழங்குவதும் நிலைத்திருக்கும் தேவைகளாக அமையும். இதனால் மாஸ்லோவின் உடலியல் தேவையும் பாதுகாப்புத் தேவையும் இதனுள் அடங்கும்.

உறவு கொள்ளும் தேவை என்பது ஊழியர் ஏனையோருடன் இணைந்து வாழ வகை செய்யும் தேவையாகும். குறிப்பாக சமூகத்தவருடன் இணைந்து வாழுதல், அன்பு செலுத்துதல், சமூகத்தவரால் மதிக்கப்படுதல் என்பன உறவு கொள்ளும் தேவையாகும். மாஸ்லோவின் சமூகத் தேவை உறவு கொள்ளும் தேவையாகவே அமைகின்றது.

வளர்ச்சித்தேவை உயர்மட்டத்தவருக்குரிய தேவையாகும். உள்ளூர் மறைந்திருக்கும் திறமையை அபிவிருத்தி செய்வதுடன் சம்பந்தப்பட்டது. இது

மாஸ்லோவின் கௌரவத்தேவை, சுய பூர்த்தி தேவை என்பவற்றை உள்ளடக்கும்.

மாஸ்லோவைப் போன்றே 'Aldefer' அல்டபரும் தனிநபர்கள் தேவையானது வரிசையாக ஏற்படும் எனக் குறிப்பிடுகிறார். மேலும் தனிநபர்கள் தேவையை நிறைவு செய்வதில் ஏமாற்றம், பின்னடைவு ஏற்படும் போது அவர்கள் கீழ் நோக்கியும் தள்ளப்படுவர். எனவே குறித்த மட்டத்தேவை பூர்த்தி செய்வது தடைபடின் முகாமையாளர்கள் ஏனைய மட்டத்தேவைகளை நிறைவு செய்வதில் கவனம் செலுத்த வேண்டும் என்றும் ஒரு நபர் ஒரே நேரத்தில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தேவைகளைக் கொண்டிருக்கலாம் என்றும் இக் கோட்பாடு குறிப்பிடுகிறது.

மாஸ்லோவின் கோட்பாட்டிற்கும் அல்டபரின் கோட்பாட்டிற்கும் இரண்டு வேறுபாடுகள் காணப்படுகின்றன.

முதலாவதாக மாஸ்லோவின் கோட்பாட்டில் ஒரு தேவையானது நிறைவு செய்யப்பட்டபின்னர் அடுத்த தேவையானது எழுகின்றது. ஆனால் அல்டபரின் கோட்பாட்டில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தேவைகள் ஒரே நேரத்தில் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன என குறிப்பிட்டுள்ளார். உதாரணமாக மக்கள் பணத்திற்கான ஆர்வத்தினையும் (நிலைத்திருக்கும் தேவை), நட்பினையும் (உறவுத் தேவை), புதிய நுட்பத்தினை அறிவதற்கான சந்தர்ப்பத்தினையும் (வளர்ச்சித் தேவை) ஒரே நேரத்தில் கொண்டிருப்பார்கள்.

இரண்டாவதாக அல்டபரினால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட கோட்பாட்டில் ஏமாற்றம் (Frustration), பின்னடைவு (Regression) ஆகிய இரண்டும் தெளிவாக எடுத்துக் கூறப்பட்டுள்ளது. இக்கோட்பாட்டில் முதலாவது தேவையானது திருப்தி அடையப் படாவிட்டாலும் மக்கள் இரண்டாவது தேவையினை நாடிச்செல்வார்கள். உதாரணமாக ஒரு தொழில் நிலையத்தில் வேலை செய்யும் ஊழியர் ஏனைய தொழிலாளியுடன் கூடுதலான நட்பினைக் கொண்டிருக்கும் பொழுது உறவுத்தேவையானது திருப்தி செய்யப்படுகின்றது. அதே ஊழியருக்கு குறைந்தளவான சம்பளம் கிடைக்கும் பொழுது அவருக்கு நிலைத்திருக்கும் தேவையானது திருப்தி செய்யப்படாமல் இருக்கின்றது.

2.4.1.3 கோர்ஸ்பேக்கின் இருகாரணிக் கோட்பாடு

Herzberg's Two factor Theory

தேவகளின் முன்னுரிமைத் தன்மை நடத்தையினைத் தீர்மானிக்கின்றது. இந்நடத்தையானது விரும்பத்தக்க சாதகமான இலக்குகளை அடைவதை அல்லது விரும்பத்தகாத பாதகமான விளைவுகளை தவிர்த்துக்கொள்வதை நோக்கியதாக இருக்கும் இந் நிலையில் எத்தகைய காரணிகள் விரும்பத்தக்க இலக்குகளை அடைவதையும் எத்தகைய காரணிகள் பாதகமான விளைவுகளைத் தவிர்த்துக் கொள்ளவும் பங்களிப்புச் செய்கின்றன என்பதை அறிவது அவசியமாகும்.

இந்த வகையில் Herzberg இனாலும் அவரது சகபாடிகளினாலும் ஆய்வு ஒன்று மேற்கொள்ளப்பட்டது. இவ்வாய்வுக்கென வெவ்வேறுபட்ட கைத்தொழில்களிலுள்ள 203 கணக் காளர் களும் பொறியியலாளர் களும் ஆய்வுக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டார்கள். நேர் முகத்தில் பெறப்பட்ட தகவல்களின்படி ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்பில்லாத இரண்டு வகையான காரணிகள் வேறுபட்ட நடத்தைக்குக் காரணமென முடிவிற்கு வந்தார். அவரது முடிவுகளின் படி சில வேலை நிபந்தனைகள் திருப்தி செய்யப்படாத நிலையில் ஊழியர் திருப்தியின்மையை (Dissatisfaction) அனுபவிப்பார். எனினும் அவ்வேலை நிபந்தனைகள் வழங்கப்பட்டால் ஊழியர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுவர் என்று கூற முடியாது. வேறு சில நிபந்தனைகள் வழங்கப்பட்டால் பலமான ஊக்குவிப்பினை அடைவதோடு தொழில் திருப்தியினையும் (Satisfaction) பெற்றுக்கொள்வர். ஆனால் இவை வழங்கப்படாத நிலையில் ஊழியர் வேலைத் தொடர்பில் அதிருப்தியினை அனுபவிப்பர் எனக்கூற முடியாது. இதில் முதலாவது வகை வேலை நிபந்தனைகள் சுகாதாரக் காரணிகள் (Hygiene Factors) எனவும் இரண்டாவது வகை வேலை நிபந்தனைகள் ஊக்குவிப்பு காரணிகள் (Motivators) எனவும் அழைக்கப்படும்.

எனவே சுகாதாரக் காரணிகள் அதிருப்தியை இல்லாமல் செய்து ஊழியரை நடுநிலைமைக்கு கொண்டு வரும். அதன் பின்னர் தூண்டுதல் காரணிகள் திருப்தியை நோக்கி எடுத்துச் செல்லும். இவற்றைப் பின்வரும் படம் காட்டுகின்றது.

சுகாதாரக் காரணிகள்

1. கம்பனிக் கொள்கையும் நிர்வாகமும்
2. மேற்பார்வை
3. உள்ளார்ந்த உறவுகள்
4. வேலை நிற்பந்தனைகள்
5. தொழில் பாதுகாப்பு
6. தனிப்பட்ட வாழ்க்கை
7. கீழ் ஊழியருடனான உறவு
8. சம்பளம்
9. அந்தஸ்து

சுகாதாரக்காரணிகள் திருப்தியின்மையினை தடுப்பதற்கு உதவி புரிகின்றன.

அதிருப்தி

நடுநிலைப் புள்ளி

உயர்திருப்தி

இங்கு

திருப்தியின்மையோ,

திருப்தியோ காணப்படமாட்டாது

ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்

1. சாதனை
2. அங்கீகாரம்
3. பொறுப்பு
4. வளர்ச்சி
5. முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள்
6. தொழில்

ஊக்குவிப்புகாரணிகள் திருப்தியினை மேம்படுத்துவதற்கு உதவி புரிகின்றன

இங்கு முக்கியமானது என்னவெனில் சுகாதாரக் காரணிகள் ஊழியர்களுக்கு இருக்கக்கூடிய அதிருப்தியினை தடுக்கும். மாறாக ஊக்குவிப்புக் காரணிகள் சாதகமான திருப்தியை நோக்கிக் கொண்டு செல்லும். எனவே வேறு வழியில் பார்க்கும் போது சுகாதாரக் காரணிகள் குறிப்பிட்ட மட்டத்திற்கு மேல் வழங்கப்பட்டால் இவை மேலதிக திருப்தியினை ஏற்படுத்தாது என்றும் குறைவாக வழங்கப்பட்டால் அதிருப்தியினை ஏற்படுத்தும் அதே வேளை ஊக்குவிப்புக் காரணிகள் வேலையில் வழங்கப்படாத போது அவர்களுடைய திருப்தி மட்டத்திற்கு பாதிப்பினை ஏற்படுத்தாது. ஆனால் திருப்தியின்மை என்ற உணர்வினை ஏற்படுத்தும். இவ்ஊக்குவிப்புக் காரணிகள் மூலம் திருப்தியினை அதிகரிப்பதால் உயர் வெளியீட்டை பெறும் முகமாக தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்க இவை பயன்படுத்தப்படலாம்.

கேள்பேக்கினதும்,மாஸ்லோவினதும் கோட்பாடுகளை ஒப்பிட்டால் அவற்றினிடையே ஒரு ஒற்றுமை இருப்பதனை அவதானிக்கலாம். அதாவது பௌதீகத் தேவை, பாதுகாப்புத்தேவை, சமூகத்தேவை என்பவை சுகாதாரக் காரணிகளாகவும் கௌரவத்தேவை, சுய பூர்த்தித்தேவை என்பன ஊக்குவிப்பு காரணிகளாகவும் உள்ளன.

இக் கோட்பாடு தொடர்பாக முகாமைத்துவ ஆய்வாளர்களால் சீல வீர்சனங்கள் கூறப்பட்டுள்ளன.

- ஆய்வுக்குப்படுத்தப்பட்ட 203 பேரும் மேல் மட்டத்தவர்களாக இருந்தமை. எனவே சாதாரண மக்கள் சந்திக்கும் பிரச்சனைகளுடன் ஒத்திருக்கவில்லை.
- குறிப்பிட்ட இடத்தில் மட்டுமே ஆய்வு செய்யப்பட்டது. இவ்விடம் உயர்ந்த அல்லது குறைந்த வாழ்க்கைத் தரத்தைக் கொண்டிருக்கலாம்.

2.4.1.4 டேவீட் மைக்கலன் டின் சாதனை ஊக்குவிப்புக் கோட்பாடு

(David McClelland's Achievement Motivation Theory)

David McClelland உம் அவரது சகபாடிகளாலும் இக்கோட்பாடு முன்வைக்கப்பட்டது. இவர் உயர்மட்டத்தேவைகளை நிறைவு செய்வதன் ஊடாக ஊழியர்கள் ஊக்கப்படுத்தப்படுவார்கள் என்ற கருத்தைக் கொண்டிருந்தார்.

அவையாவன,

1. சாதனைத் தேவை (Need for Achievement)

உயர்ந்த சாதனைகள் புரிய வேண்டும் என்பது இத்தேவையின் விருப்பமாகும். குறிப்பாக

- உயர்ந்தளவிலான ஆபத்துக்களை எதிர்கொள்ளல்.

- பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கான பொறுப்புகளை ஏற்றல்
- சாதகமான இலக்குகளைக் கொண்டிருத்தல்

போன்றவை சாதனை புரிவதற்கான தேவையாக கொள்ளப்படும். நிறுவனங்களில் காணப்படும் ஆர்வம்மிக்க கொள்கையாளர்கள் சாதனை புரிவதற்கான தேவைகளைக் கொண்டிருப்பர்.

2. வலுத்தேவை (Need for Power)

ஒருவர் அதிகாரத்தைப் பெற்றுக்கொள்வது சம்பந்தமாக இருக்கும் தேவையாகும்.

- ஏனையோரை கட்டுப்படுத்த விரும்புதல்.
- ஏனையோர் மீது செல்வாக்கு செலுத்துதல்

ஆகிய இரண்டையும் கொண்டிருந்தால் ஏனையோரின் நடவடிக்கைகளில் விரும்பிய மாற்றங்களைக் கொண்டு வர முடியும்.

3. இணைவதற்கான தேவை (Need for Affiliation)

சமூகத்தால் அன்பு செலுத்தப்படுவது நெருங்கிய உறவுகளைப் பேணிக்கொள்வது ஆகிய தேவைகளைக் கொண்டிருக்கும். இணைவுத் தேவையினை நிறைவு செய்வதும் ஊழியர்களைத் தூண்டும் என்பதனால் சாதனைக்கோட்பாட்டில் இதுவும் ஒரு அங்கமாகக் காணப்படும். சாதனைத் தேவையைக் கொண்டுள்ளவர்கள் பின்வரும் பண்புகளைக் கொண்டிருப்பர்.

1. சாதனைத் தேவை நிலையானதாகக் காணப்படும்.
2. தனிப்பட்ட பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றக்கூடிய வகையில் வேலையைத் தேர்ந்தெடுப்பார்கள்.
3. சாதிக்கக் கடினமான நோக்கினை அடைவதற்காக குறிப்பிட்ட ஆபத்தை எதிர்கொள்வர்.

4. அவர்களின் திறமை மீதான பின்னூட்டியை விரும்புவார்கள்.
5. சமூக அன்புத் தேவைகளில் குறைந்தளவான அக்கறை காணப்படும்.

சாதனைக்கான தேவை சிறு பராயத்தின் அனுபவங்களாலும் கலாசாரப் பின்னணிகளினாலும் விருத்தி செய்யப்படுகின்றது. இது சரியாகக் காணப்படின் முகாமைத்துவத்துக்கும் மேற்பார்வைப் பயிற்சிக்கும் முக்கியமான கருத்துக்களை வழங்குகின்றது. இச் சாதனைக்கான தேவை குழல் காரணிகளில் செல்வாக்கிற்கு உட்பட்டிருந்தால் பயிற்சித் திட்டங்களை விருத்தி செய்வது சாத்தியமானதாகக் காணப்படுகின்றது. அத்தடன் தொழிலாளர்களின் நிலைப்பாட்டின் அடிப்படையில் சாதனை ஊக்கத்தையும் அதிகரிப்பதற்கும் வழிவகுக்கின்றது.

இதனுடைய முக்கியமான குறைபாடு வேலை நோக்கிய தன்மையில் அதிக கவனம் செலுத்துவர். அதேவேளை உறவுத் தன்மையை பேணுவதில் குறைவான அக்கறை காணப்படும். எவ்வாறாயிருப்பினும் இக் கோட்பாடானது வேலையில் ஊக்கப்படுத்தலை விளக்கிக் கொள்வதற்கும் எவ்வாறு சாதனைக்கான தேவையானது நடைமுறையில் பிரயோகிக்கப்படலாம் என்பதற்கும் பங்களிப்புச் செய்கின்றது.

படிமுறைத் தேவைக் கோட்பாடு, இருகாரணிக் கோட்பாடு, சாதனைத் தேவைக் கோட்பாடு ஆகியவற்றிற்கிடையிலான தொடர்பினை நோக்கும்போது மாஸ்லோவின் ஐந்து தேவைகளை கேஸ்பேர்க் இரண்டு வகையான தேவைக்குள் உள்ளடக்குகின்றார். அதேவேளை மாஸ்லோவின் ஐந்து வகையான தேவைகளில் மூன்று தேவைகள் மட்டுமே சாதனை புரிவதற்குப் போதுமென்ற வகையில் கொள்ளப்படுகின்றது. இதனைப் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் காட்டலாம்.

கோட்பாடுகளுக்கிடையிலான தொடர்பு

மாஸ்லோவின் படிமுறைத் தேவைக் கோட்பாடு
சுயபூர்த்தி தேவை
கௌரவத் தேவை
சமூகத் தேவை
பாதுகாப்புத் தேவை
உடலியல் தேவை

கேர்ஸ்பேர்க்கின் இரு காரணிக் கோட்பாடு
ஊக்கப்படுத்தல் காரணிகள்
சுகாதாரக் காரணிகள்

மக்கலன்ட் சாதனை தேவைக் கோட்பாடு
சாதனைத் தேவை
வலுத் தேவை
இணைந்த தேவை

2.4.1.5 மக்கிறகரின் கோட்பாடு X உம் கோட்பாடு Y உம் (McGregor's Theory X and Theory Y)

டக்கிளாஸ் மக்கிறகர் மனித நடத்தையின் குணாம்சங்களை இரண்டு வகையாகப் பிரித்தறிந்துள்ளார். இவர் நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்கள் வேலையினை விரும்பி செய்பவர்கள் எனவும், வேலையினை விருப்பமில்லாமல் செய்பவர்கள் எனவும் பிரித்தறிந்துள்ளார். இத்தகைய ஊழியர்களை வேலையினை விரும்பி செய்பவரினை கோட்பாடு Y இலும் (Theory Y), வேலையினை விருப்பமில்லாமல் செய்பவரினை கோட்பாடு X இலும் (Theory X) உள்ளடக்கினார்.

கோட்பாடு X ஆனது நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்கள் எப்பொழுதும் வேலையில் விருப்பமில்லாதவராக இருப்பதுடன், சோம்பல்தன்மை உடையவராகவும் காணப்படுவார்கள். அத்துடன் பொறுப்புக்களினை தட்டிக்கழிப்பவராகவும் காணப்படுவார்கள். இவர்களுக்கு தண்டனை கொடுத்து அல்லது பயமுறுத்தி வேலைசெய்விப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தின் இலக்கினை அடைய முடியும். மேலும் இவர்கள் தமது பாதுகாப்புத் தேவையினை கருத்திற் கொள்பவர்களாக காணப்படுவார்கள்.

கோட்பாடு Y ஆனது நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்கள் எப்பொழுதும் தமது வேலையில் விருப்பமுள்ளவர்கள் எனவும், நிறுவனத்தின் பொறுப்புக்களையும், தொழில் பொறுப்புக்களையும் ஏற்பதற்கு ஆயத்தமாக இருப்பவர்கள் எனவும் குறிப்பிடுகின்றது. அத்துடன் இவ்ஊழியர்கள் நிறுவனம் தொடர்பான சிறந்த தீர்மானம் எடுப்பதில் அதிக நாட்டமுடையவராகக் காணப்படுவார்கள். மேலும் இவ்ஊழியர்கள் சுயமாக நிறுவன வேலைகளை செய்யக்கூடியவர்களாகவும் காணப்படுவார்கள்.

இவ்விரு கோட்பாடுகளையும் மாஸ்லோவின் தேவைக்கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பீடு செய்யும் பொழுது கோட்பாடு X ஆனது மாஸ்லோவின் தனிமனிதனின் உடலியல் தேவைகளையும், பாதுகாப்புத்தேவைகளையும் உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுவதுடன், கோட்பாடு Y ஆனது சமூகத்தேவைகளையும், கௌரவத்தேவைகளையும் உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது.

மக்கிற்கின் கோட்பாடு Y ஆனது கோட்பாடு X இனைவிட திறன் வாய்ந்ததாகக் காணப்படுகின்றது. இதற்குரிய காரணங்களாவன, கோட்பாடு Y ஆனது ஊழியர்கள் தீர்மானம் எடுப்பதில் பங்குபற்றுவதையும், பொறுப்புக்கள் எடுப்பதனையும், தொழில் சவால்களினை எதிர்நோக்குவதனையும், சிறந்த குழு உறவுகளையும் கொண்டுள்ளார்கள் என்பதனையும் குறிப்பிடுகின்றது.

ஆனால் துரதிஸ்டவசமாக இவ்விரு கோட்பாடுகளில் எது சிறந்தது எனக்கூறமுடியாது உள்ளது. ஏனெனில் கோட்பாடு Y ஆனது கோட்பாடு X இலும் பார்க்க சிறந்ததாகக் காணப்படுகின்றது என்பதனை உண்மையாக ஏற்றுக்கொள்ள முடியாது. ஆகவே ஒரு திறன்மிக்க முகாமையாளர் கோட்பாடு X இனை பின்பற்றுவார். இத்தகைய ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துவதன் மூலம் ஒரு நிறுவனமானது வினைத்திறன் மிக்கதாகக் காணப்படும். உதாரணமாக ஐக்கிய இராச்சியத்தில் உள்ள Toyota கம்பனியின் உதவித்தலைவர் பொப்

மக்கறி (Bob McCurry) என்பவர் கோட்பாடு X இனை உடைய ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்தி தமது நிறுவனத்திற்கு காணப்பட்ட உயர்போட்டிக்குழுவில் இருந்து கூடுதலான சந்தைப்பங்கினைப் பெற்றுள்ளார் என்பதனை நிரூபித்துள்ளார்.

2.4.2 செய்முறைக் கோட்பாடுகள்

செய்முறைக் கோட்பாட்டில் பின்வரும் கோட்பாடுகள் உள்ளடக்கப்படுகின்றன.

1. எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடு. (Expectancy Theory)
2. சமநிலைக் கோட்பாடு. (Equity Theory)
3. இலக்குக் கோட்பாடு.
4. பங்களிப்புக் கோட்பாடு.
5. மீள்வலியுறுத்தல் கோட்பாடு.
6. கோட்பாடு Z

2.4.2.1 எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடு (Expectancy Theory)

இக் கோட்பாட்டின்படி ஊழியர்கள் தாம் மேற்கொள்ளும் நடவடிக்கைகள் தமது தேவைகளை நிறைவு செய்ய உதவும் என்ற அடிப்படையில் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள தூண்டப்படுகின்றார்கள்.

இவர் தனிநபருடைய ஊக்குவிப்பு விசையானது ஒரு குறித்த விளைவின் கவர்ச்சி, எதிர்பார்ப்பு ஆகிய இரு காரணிகளில் தங்கியுள்ளது என குறிப்பிட்டுள்ளார். இதனைப் பின்வரும் சமன்பாடு மூலம் காட்டலாம்.

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Expectancy}$$

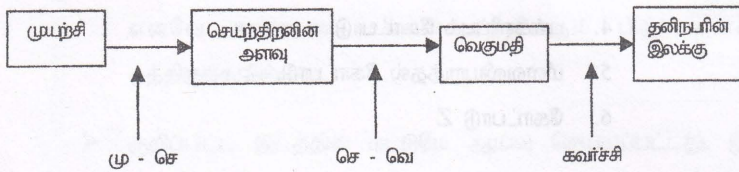
ஊக்கப்படுத்தல் விசை = கவர்ச்சி x எதிர்பார்ப்பு

இங்கு கவர்ச்சி என்பது ஒரு விளைவு தொடர்பாக நபரொருவர் கொண்டுள்ள விருப்பத் தேர்வையாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைவது தொடர்பில்

ஒருவர் கூடிய விருப்பத்தைக் கொண்டிருக்கும்போது அவருடைய ஊக்கப்படுத்தல் விசை உயர்வாக இருக்கும். மாறாக குறிப்பிட்ட நோக்கினை அடைவதில் அவர் அக்கறையீனமாக இருப்பின் ஊக்குவிப்பு விசை குறைவாகக் காணப்படும். இங்கு எதிர்பார்ப்பு (Expectancy) என்பது குறித்தவொரு செயற்பாடானது விரும்பிய விளைவினை அடைய உதவும் என்ற நம்பிக்கையாகும்.

எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடானது மூன்று மாறிகளை உள்ளடக்கியனவாகக் காணப்படுகின்றன. அத்துடன் இம்மாறிகளுக்கிடையில் உள்ள தொடர்புகளையும் எடுத்துக்காட்டுகின்றன.

எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடு மாதிரி



எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாட்டின் மூன்று மாறிகளாவன

* முயற்சி - செயற்திறன் எதிர்பார்ப்பு

(Effort - Performance = e Expectancy)

மேற்குறித்த மாதிரியில் முயற்சி என்பது கொடுக்கப்பட்ட ஒரு வேலையை ஆற்றுவதற்கு ஊழியரினால் பயன்படுத்தப்படும் சக்தியின் அளவைக் குறிக்கின்றது. முயற்சியானது செயற்திறன் (Performance) அதிகரிப்புக்கு இட்டுச் செல்லும், எதிர்பார்ப்பு ஊழியரைத் தூண்டுவதற்கான எதிர்பார்க்கையை ஏற்படுத்தும்.

* செயற்திறன் - வெகுமதி எதிர்பார்ப்பு

(Performance - Outcome Expectancy)

தனிப்பட்ட நபர்கள் தமது முயற்சியின் மூலம் செயற்திறனை அடைந்து

அதன் மூலம் தாம் அடையக் கூடிய வெளியீட்டினைப் பெறலாம். செயற்திறனானது வெகுமதிகளைப் பெற வழிவகுக்கும். இவை உள்ளார்ந்தவையாகவோ (Intrinsic), வெளியார்ந்தவையாகவோ (Extrinsic) காணப்படலாம்.

* **கவர்ச்சி (Valence)**

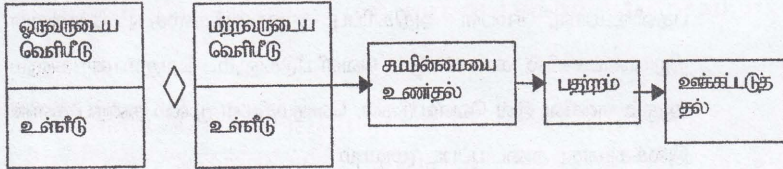
கவர்ச்சியானது பல்வேறுவகையான வெளியீடுகளிலும் வெகுமதிகளிலும் தங்கியுள்ளது. திருப்தியானது வெகுமதிகளிலிருந்து பெறப்படுகின்றது. வெகுமதியின் அதிகரிப்பானது ஒருவர் தனக்கிருக்கும் தேவைகள் எந்தளவிற்கு திருப்திப்படுத்த உதவும் என்ற எதிர்பார்க்கை ஊழியர்களைத் தூண்டுவிக்கும் அடிப்படையில் அமைகின்றது. பதவிஉயர்வு, சம்பள அதிகரிப்பு, சமூகஅந்தஸ்த்து போன்றன நிறுவனங்களில் காணப்படும் வெளியீடுகளும், வெகுமானங்களும் ஆகும். எனவே இவ் வெளியீடுகள், வெகுமதிகள் மூலம் தனிநபர்களின் இலக்கானது அடையப்பட முடியும்

2.4.2.2 சமநிலைக் கோட்பாடு (Equity Theory)

சமநிலைக் கோட்பாட்டின்படி ஒருவர் வேலையில் தனது உள்ளீட்டினையும் அதன்மூலம் பெற்றுக் கொள்ளும் பலாபலன்கள்/வெளியீடுகளையும் தன்னை ஒத்த இன்னொருவரின் உள்ளீடு, வெளியீடுகளுடன் ஒப்பீடு செய்வார். இது மக்களுடைய புலன் உணர்விலேயே மேற்கொள்ளப்படும். இக்கோட்பாடானது எந்த ஒரு தூண்டுதலும் இல்லாமல் தானாக எழுகின்ற தூண்டுதலுக்கு இட்டுச்செல்லும். ஒரு நபரின் உள்ளீட்டிற்கும் வெளியீட்டிற்குமிடையிலான விகிதம் மற்ற மக்களின் விகிதத்தை விடக்குறைவாக அல்லது கூடுதலாக காணப்பட்டின் சமமின்மை பற்றிய பதற்றம் (Equity Tension) எழும். இதனால் பொருத்தமான நடத்தை மூலம் அதனைக் குறைப்பதற்கு முயற்சிக்கப்படுகின்றது.

இந்நடத்தையானது அவர்களுடைய செயற்திறனை முன்னேற்றுவதற்கான சாதகமான செயற்பாடுகளாகவோ அல்லது முன்னேற்றத்தினை தேடுவதற்கான சாதகமான செயற்பாடுகளாகவோ அல்லது எதிர் மறையான செயற்பாடுகளாகவோ காணப்படலாம்.

இங்கு உள்ளீடுகள் எனப்படுவது ஒருவரது கல்வித்தகைமை, அனுபவம், பயிற்சி, திறமை, புத்திக்கூர்மை, சமூக அந்தஸ்து என்பவற்றைக் குறிக்கும். வெளியீடுகள் எனப்படுவது சம்பளம், புறநலன்கள், திருப்தியான மேற்பார்வை, சிறந்த வேலைச்சூழல், தொழில் அந்தஸ்து என்பனவாகும். இவ் ஊக்கப்படுத்தலை பின்வருமாறு காட்டமுடியும்.

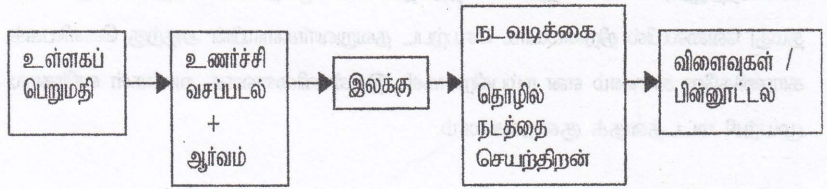


1993ல் Robbins இனூடைய ஆய்வுப்படி ஊழியர்கள் தங்களுக்கிடையில் சமரினமையானது அடையப்படும் போது பின்வரும் ஆறு தெரிவுகளில் ஒன்றைச் செய்வதற்கு எதிர்பார்க்கப்படுகின்றார்கள்.

- உள்ளீடுகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தல்.
- வெளியீடுகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தல்
- உள்ளீடு, வெளியீடுகள் பற்றி திரிபுபடுத்திக் கூறுதல்
- மற்றவர்களுடைய புலன் உணர்வில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தல்.
- ஒப்பீடு செய்யும் குழுவை / நபரை மாற்றுதல்
- வேலையை விட்டு நீங்கிச்செல்லல்.

2.4.2.3 இலக்கு கோட்பாடு (Goal Theory)

இக்கோட்பாட்டின்படி மக்கள் குறித்த விளைவுகளிலிருந்து எதிர்பார்க்கின்ற திருப்தியின் அடிப்படையில் சில நோக்கங்களை அடைவதற்கு கடுமையாக முயற்சி செய்வார்கள். இதன்படி தனிப்பட்டவர்களால் உருவாக்கப்படும் குறிப்பிட்ட இலக்கு செயற்திறன் முன்னேற்றத்திற்கு காரணமாக அமையும். இக்கோட்பாட்டின்படி ஊக்கப்படுத்தல் செயன்முறை பின்வருமாறு காணப்படும்.



உள்ளகப் பெறுமதி (Value) எனப்படுவது குறித்த விளைவில் இருந்து கிடைக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படும் திருப்தி ஆகும். இது மக்களிடையே சில மன உணர்வுகளையும் விருப்பங்களையும் திருப்திப்படுத்தக் கூடிய வகையில் நோக்கங்களை அடைவதற்கு அவர்கள் கடுமையான முயற்சி செய்யவைப்பதாகும். இவ் இலக்குகள் அவர்களது நடவடிக்கைகள் செயற்திறன் என்பவற்றை வெளிப்படுத்தி குறித்த பெறுபேறுகளுக்கு இட்டுச் செல்கிறது. மேலும் பின்னூட்டிகளின் போது தனிப்பட்டவர்களது ஊக்கப்படுத்தலானது மேலும் அதிகரிக்கப்படுகிறது.

பிரத்தியேக இலக்குகளைக் கொண்ட மக்கள் எந்த இலக்கினையும் கொண்டிராத மக்களைவிட சிறப்பாகச் செயலாற்றுவர். இந்த வகையில் ஊழியர்கள் ஊக்கமாகச் செயற்பட இலக்குகள் முக்கியம் பெறுகின்றன. நிறுவன இலக்கினையும் தனிப்பட்டவர்களது இலக்கினையும் ஒருமுகப்படுத்த வேண்டிய செய்முறைக்கான கருத்தாக நோக்கத்தினாலான முகாமை (MBO) காணப்படுகிறது.

2.4.2.4 சாட்டுதல் கோட்பாடு / பங்களிப்புக் கோட்பாடு (Attribution Theory)

உயர்ந்த சாதனை ஊக்குவிப்பைக் கொண்ட மக்கள் தமது வெற்றிகரமான செயற்பாடனது தமது சொந்த உள்ளகக் காரணிகளால் ஏற்பட்டதென உணர்கிறார்கள். வேலையின் தன்மை காரணமாக / அதிஷ்டவசமாக வெற்றிபெறப்பட்டது என்பதைவிட தமது சொந்த ஆற்றல் முயற்சி என்பவற்றினூடாகவே வெற்றி கிடைத்ததென உணருகிறார்கள். மாறாக ஊழியர்கள் தமது வேலையில் திறமையாக செயற்பட தவறுவார்களாயின் அதற்கு வெளியகக் காரணிகளே காரணம் என நம்புகிறார்கள். இதன் விளைவாக அவர்கள் எதிர்கால முயற்சி மட்டத்தைக் குறைக்கலாம்.

ஊழியர்கள் திறமையாக செயலாற்றும் போது முகாமையாளர்கள் அதற்கு வேலையின் தன்மை, மேல் உத்தியோகஸ்தர்களின் தன்மை, நிறுவன விதிகளும் கொள்கைகளும் போன்ற வெளியகக் காரணிகளைச் சாட்டுதல் செய்கிறார்கள். இதனால் தகுந்த வெகுமதிகளும் ஊழியர்களுக்கு வழங்க தவறுகிறார்கள்.

இக் கோட்பாட்டிற்கமைய ஊழியர்களுக்கு சிறந்த வெகுமதியை முகாமையாளர்கள் வழங்குவதனூடாக எதிர் காலத்தில் அவர்களை மேலும் திறமையாகச் செயற்பட தூண்டலாம். முற்றாக ஊழியர்களின் வெற்றிக்கு புறக்காரணிகளைச் சாட்டுதல் செய்து வெகுமதிகளை வழங்காது விடும் போது அவர்கள் எதிர் காலத்தில் தமது முயற்சி மட்டத்தைக் குறைப்பார்கள்.

2.4.2.5 மீள்வலியுறுத்தல் கோட்பாடு (Reinforcement Theory)

இக்கோட்பாடு நடத்தை வடிவத்தினைக் குறிப்பிடுகின்றது. B.F Skinner (1974) என்ற நடத்தையியலாளரால் இது அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இவ் ஊக்கப்படுத்தல்

கொள்கையானது ஒரு தொடர்ச்சியான முன்னைய நடத்தைகளின் தொழிற்பாடாகும். அதாவது எல்லா நடத்தைகளும் முன்னைய நடத்தைகளிலிருந்து பெறப்பட்ட வெகுமதிகள் தண்டனைகளின் அளவினால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. இம் முன்னைய நடத்தையானது நடைமுறைச் செயற்பாடுகளின் வலுவில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

மீள்வலியுறுத்தல் தேவையானது கடுமையாகக் காணப்படும் சந்தர்ப்பத்தில் தனிநபர்களின் சொந்த வியாக்கியானங்கள், உணர்ச்சிகள், தேவைகள், எதிர்பார்ப்புகள் என்பன ஊக்கப்படுத்தலுக்கு பாதகமாக அமைகின்றது. எவ்வாறிருப்பினும் இக்கோட்பாட்டில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் (Eg: Social Learning Theory) ஊக்கப்படுத்தலுக்கு பங்களிப்பு செய்யும். ஏனையவர்களிடமிருந்து பெறப்பட்ட தண்டனைகள் வெகுமதிகள் தனிநபரிடமிருந்து பெறப்பட்ட தண்டனைகள் வெகுமதிகள் தனிநபர் புலனுணர்வுகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் என்பதாகும்.

மீள்வலியுறுத்தல் தேவைக் கோட்பாட்டின் ஆதரவாளர்கள் வேலைத்தளத்தில் மீள்வலியுறுத்தல் தேவையை ஒரு ஊக்கப்படுத்தல் கருவியாக பயன்படுத்துவதற்கு சில முக்கியமான வழிகாட்டல்களை வழங்குகிறார்கள்.

- விரும்பப்பட்ட நடத்தைகளுக்கு சாதகமான மீள்வலியுறுத்தலைப் (Reinforce) பிரயோகித்தல்.
- விரும்பப்படாத நடத்தைகளை இயலுமானவரை புறக்கணித்தல்.
- விரும்பப்படும் விளைவுகளை அடைவதற்கான தண்டனைகள் பயன்படுத்தப்படுவதைத் தவிர்த்தல்.
- தனிப்பட்டவர்களது சூழலில் சாதகமான பாதகமான காரணிகளை மதிப்பிடுதல்.

- விரும்பப்படும் நடத்தையை / செயற்திறனை கணிய ரீதியான முறையில் குறிப்பிடுதல்.

நிறுவன ஊழியர்களது நடத்தையினை மூன்று வகையான மீள்வலியுறுத்தல் முறை மூலம் மாற்றியமைத்து ஊக்கப்படுத்த முடியும் அவையாவன சாதகமான மீள் வலியுறுத்தல் (Positive reinforcement), தவிர்த்தல் (avoidence), தண்டனை (Punishment).

சாதகமான மீள்வலியுறுத்தல் என்பது நிறுவனத்தால் எதிாபாக்கப்பட்ட நடத்தையை நிறைவேற்றப்பட்ட பின்னர் வெகுமதிகள் ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படல் வேண்டும். ஒரு ஊழியர் விசேடமாக சிறந்த வேலையினைச் செய்யும் பொழுது அவ்வேலையினை முகாமையாளர் மெச்சுவதுடன் அவர்களுக்கு பதவியுயர்வு, வெகுமானம் போன்றன வழங்குதல் வேண்டும். இதன் மூலம் ஊழியர்களுக்கு சாதகமான மீள்வலியுத்தல் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

தவிர்த்தல் என்பது ஒரு ஊழியர் எமது வேலைக்கு சரியான நேரத்திற்கு சமூகமளிப்பாராயின் அவ் ஊழியர் முகாமையாளரின் கண்டனத்திற்கு உள்ளாவதைத் தவிர்த்துக்கொள்வார். இதன் மூலம் ஊழியர்கள் காலம் தவறாமை நடத்தைக்காக ஊக்கப்படுத்தப் படுவார்கள். அத்துடன் தாமதமாக வேலை செய்வதனை தவிர்த்துக்கொள்வார்கள்.

பலவீனமான விரும்பத்தகாத நடத்தையானது நிறுவனங்களில் ஊழியர்களினால் மேற்கொள்ளப்படும் பொழுது முகாமையாளர்கள் தண்டனையினை வழங்குகின்றார்கள். மேலும் ஊழியர்கள் சோம்பேறிகளாக காணப்படும் பொழுதும், பிழையாக வேலையினைச் செய்யும் பொழுதும் ஏனையோரின் வேலையினை குறுக்கீடு செய்யும் பொழுதும், முகாமையாளரின் கண்டனத்திற்கும், ஒழுக்காற்று நடவடிக்கைகளுக்கும் தண்டப்பணம் செலுத்துவதற்கும் உட்படுவார்கள்.

2.4.2.6 Z கோட்பாடு - (Theory - Z)

இக்கோட்பாடு ஜப்பானிய முகாமைத்துவ நடைமுறைகளின் அடிப்படையில் ஊழியர்களை ஊக்கப்படுத்துவதற்கான அணுகுமுறையாகக் காணப்படுகிறது. 1981ல் W.Ouchi என்பவரால் இக்கோட்பாடானது கீழ்க்கண்ட நிறுவனங்களுக்கு பிரயோகிப்பதற்காக முன்வைக்கப்பட்டது.

இவருடைய கருத்துப்படி ஜப்பானிய உற்பத்திக் கைத்தொழில் நிறுவனங்களின் வெற்றிக்கு முக்கிய காரணியான மக்களை முகாமை செய்தல் என்பது காணப்படுகின்றது. W.Ouchi பின்வரும் ஆளணி சார்ந்த கருத்துக்களை முன்வைத்தார்.

- முகாமைத்துவத்திற்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையில் அதிகளவான பரஸ்பர நம்பிக்கையும் விசுவாசமும் காணப்படுகின்றது.
- தொழிற்பாதையினது வாழ்க்கைக் காலம் முழுவதும் நீண்ட வேலைச்சுழற்சியுடன் விசேடத்துவப்படுத்தப்படவில்லை. ஆனால் தொழில் முன்னேற்றத்திற்கு வழிவகுக்கின்றது.
- எல்லா மட்டங்களிலும் தீர்மானமெடுத்தல் பரவலாக்கப்படுகின்றது.
- செயற்றிறன் மதிப்பீடானது நீண்ட காலத்தில் காணப்படும் அதாவது கம்பனியில் இணைந்த 10 வருடத்தின் பின்பே மேற்கொள்ளப்படும்.

Z கோட்பாட்டின் பிரயோகங்களாக பின்வருவன காணப்படுகின்றன.

1. செயற்கையான அந்தஸ்திற்கான தடைகளை நீக்கல்.
2. வேலையில் தனிநபர்கள் தமது பங்கினை (Role) நிறைவேற்றுவதற்கும், நிறுவன வெற்றிக்கு தமது சாதகமான பங்களிப்பினை வழங்குவதற்கும் வேலையை மீளக் கட்டமைத்தலும், சந்தர்ப்பமளித்தலும்.
3. முகாமை வெற்றிக்கான பயிற்சித்திட்டங்களை விருத்தி செய்தல்.

4. நிறுவனத்தின் செயற்திறன், கொள்கைகள், எதிர்கால நிலைகள் என்பவற்றின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பகுதிகளிலும் தொடர்பாடலை முன்னேற்றுதல்.
5. வேலை, சூழல், தரம் என்பவற்றுக்காக தனிநபர்களுடைய பொறுப்புக்களை ஊக்கப்படுத்தல்.

2.5 வேலைத்திருப்தி (Job Satisfaction)

நிறுவனங்களில் காணப்படும் வளங்களில் மனித வளம் மிகவும் முக்கியமானதாகும். ஊழியர்கள் தங்களது வேலையின் பல்வேறுபட்ட பண்புகள் பற்றிய தங்களுடைய திருப்தி அல்லது அதிருப்தியை சொல்லும் திறனைக் கொண்டுள்ளனர். வேலைத் திருப்தி என்பது தனிநபர் நடத்தையைத் தீர்மானிக்கின்ற ஒரு காரணி என்பதனாலும் இத் தனிநபர் நடத்தையானது நிறுவன செயற்பாடுகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துவதாலும் வேலைத்திருப்தி பற்றிய அறிவானது அநேகமான நிறுவனங்களில் ஆய்வு செய்யப்படும் காரணியாகக் காணப்படுகிறது.

எனவே வேலைத்திருப்தி என்பது வேலை பற்றிய தனிநபரின் பொதுவான மனப்பாங்காகும் (Attitude). இதனைத் திட்டவாட்டமாக வரையறுப்பது கடினமானதாகும். எனினும் Locke என்பவர் பின்வருமாறு கூறுகிறார். ஒரு குறிப்பிட்ட நபர் குறிப்பிட்ட தனது வேலை தொடர்பாக கொண்டிருக்கும் சாதகமான மனநிலையாகும். ஒரு ஊழியர் தனது வேலையில் அடைகின்ற உளரீதியான நிறைவினைக் குறிக்கும். இவ் வேலைத் திருப்தியானது தனிநபரின் நடத்தையுடன் தொடர்புபடுகிறது.

வேலைத் திருப்தியானது ஊழியர் ஒருவர் நிறுவனத்தில் இருந்து என்ன எதிர்பார்க்கின்றார் என்பதிலும் உண்மையாகவே அவர் என்ன பெற்றுக்கொள்கிறார் என்பதிலும் தங்கியுள்ளது. ஒரு நபர் எதிர்பார்ப்பனவற்றைப் பெறக்கூடியதாக உள்ளபோது அவ் வேலையில் திருப்தி அடைகிறார். மாறாக அவர்

எதிர்நிர்ப்பனவற்றிற்கும் அவர் உண்மையாக பெற்றுக்கொள்வதற்கும் இடையில் பாரிய வேறுபாடு காணப்படும் பொழுது அவர் அதிருப்தி அடைவார்.

2.5.1 வேலைத்திருப்தியின்மையின் விளைவுகள் (Effects of Job dissatisfaction)

ஊழியர்கள் வேலைத்திருப்தியின்மையை உணரும் போது அது ஊழியர் நடத்தையில் பாதிப்பை ஏற்படுத்துவதுடன் நிறுவனச் செயற்பாடும் பாதிப்படையும்.

வேலையில் திருப்தி குறைவடையும் போது ஊழியர் புரள்வும் வரவீனமும் குறிப்பிடத்தக்களவில் அதிகரிப்பதாக உளவியல் ஆய்வுகள் காட்டுகின்றன. ஊழியர்கள் வேறு இடங்களில் இலகுவாக வேலையைப் பெற முடியும் என்பதனால் திருப்தியின்மையை உணரும் போது வேலையிலிருந்து விலகிச்செல்வார்கள். இவ்வாறு திறமையான ஊழியர்கள் விலகுவது நிறுவனத்திற்குப் பாதிப்பை ஏற்படுத்தும்.

திருப்தியின்மையை உணரும் போது முகாமைக்கும் ஊழியர்களுக்குமிடையே அதிகளவு முரண்பாடுகள் தீர்க்கப்படாது தொடரும் போது ஆறதலாக வேலை செய்தல், வேலை நிறுத்தம் போன்றவற்றால் நிறுவன செயற்பாடுகள் பாதிப்படையும். மேலும் ஊழியரிடையே சிநேகபூர்வ உறவு குறைவாகக் காணப்படும் அத்துடன் ஏனைய ஊழியர்களைப் பற்றி உயர்ந்தளவில் முறைப்பாடு செய்வார்.

இவ்வாறு வேலைத்திருப்தியின்மை ஊழிய நடத்தையைப் பாதித்து நிறுவனத்தை வினைத்திறன் இன்மைக்கு இட்டுச் செல்லும்.

ஊழிய நடத்தை

வரணம்.....

வேலையிலிருந்து விலகுதல்.....

தாமதமாக வேலைக்கு வருதல்.....

உற்பத்தித் திறன்

முரண்பாடு.....

குறைந்த சிநேகபூர்வ உறவு.....

உயர்ந்த முரண்பாடு.....

அவட்சியப்போக்கு.....

குறைந்த வினைத்திறன்

2.5.2 வேலைத்திருப்தியில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகள்.

ஒருவரின் வேலைத்திருப்தி மட்டத்தில் தனிப்பட்ட சமூக, கலாசார, நிறுவன, சூழல் காரணிகள் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன.

1. தனிப்பட்ட காரணிகளாக ஒருவரின் கல்வி, புத்திசாலித்தனம், ஆளுமை, திறமை, வேலை செய்வதிலான அக்கறை போன்றன காணப்படும்.
2. சமூகக் காரணிகளாக சக ஊழியர்களுடனான உறவுகள், குழுவேலைகள், குழுக்களுக்கிடையிலான நியமங்கள் காணப்படுகின்றன.
3. நிறுவனக் காரணிகளாக நிறுவனத்தின் தன்மை, வேலையின் தன்மை, அதன் அளவு, நிறுவனக் கட்டமைப்பு, தலைமைத்துவப்பாங்கு, மேற்பார்வை, வேலை நிபந்தனைகள், பதவியுயர்வு போன்றவற்றைக் கூறலாம்.
4. கலாச்சாரக் காரணிகளாக மக்களின் நம்பிக்கைகள், விழுமியங்கள், மனப்பாங்குகள் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம்.
5. சூழல் காரணிகளுள் பொருளாதாரம், சமூகம், அரசாங்கத்தலையீடு போன்றன உள்ளடக்கப்படும்.

மேலும் Philip Applewhite என்பவர் வேலையிலும், வேலைத்திருப்தியிலும் ஐந்து பிரதான மூலங்களை அடையாளம் காண்கிறார். அவையாவன.

1. வேலைக் குழுக்களை நோக்கிய மனப்பாங்கு
2. பொதுவான வேலை நிபந்தனைகள்
3. நிறுவனத்தினை நோக்கிய மனப்பாங்கு
4. நிதிரீதியான நன்மைகள்
5. மேற்பார்வை நோக்கில் மனப்பாங்கு

2.5.3 வேலைத் திருப்தியின் மூலங்கள் (Source of Job Satisfaction)

கொடுப்பனவுகள் (Payments)

ஊழியர்கள் நிறுவனம் வழங்குகின்ற செயற்திறனுக்கு ஏற்ப சம்பளம் வழங்கப்பட வேண்டும். நியாயமான சம்பளம் வழங்கப்படும்போது ஊழியர்கள் தமது தேவையைப் பூர்த்தி செய்து கொள்வதோடு அவர்களின் திருப்தியும் அதிகரித்துக் காணப்படும்.

பதவியுயர்வு (Promotion)

ஊழியர்கள் நிறுவனத்தை வெற்றிகரமாக வழிநடத்துவதுடன் தமது கல்வியறிவு, அனுபவம், ஆற்றல் என்பவற்றின் அடிப்படையில் பிரச்சினைகளைத் திறமையாக எதிர்வு சுறுவதுடன் ஆபத்துக்களுக்கும் முகம் கொடுக்கின்றனர். எனவே இத்தகைய முயற்சிகளைப் பிரயோகிக்கும் போது ஊழியர்களுக்கு நியாயமான பதவியுயர்வுகள் ஊழியர் ஒருவரது பதவியுயர்வுக்கு பங்காற்றும்.

மேற்பார்வை (Supervision)

தனி நபரினுடைய முயற்சியினைப் பாதிக்கின்ற முக்கிய காரணியாக மேற்பார்வையாளர்கள் காணப்படுகின்றனர். மேற்பார்வையாளரின் நடத்தையானது நிறுவனத்தையும் வேலையையும் நோக்கி கீழ் ஊழியர்களின் மனப்பாங்கினை அடக்கடி சீராக்குகின்றது. மேற்பார்வையாளர்களின் திட்டமிடும் ஆற்றல், அட்டவணைப்படுத்தும் ஆற்றல், பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் ஆற்றல் என்பன உற்பத்தித் திறனில் நேரடியாக செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. ஏனெனில் ஒவ்வொரு தனி நபரினதும் அவர்களுடைய சூழ் நிலைகளும் வேறுபட்டதாக அமைகின்றது.

அத்துடன் மேற்பார்வையாளருடைய வினைத்திறனை தீர்மானிப்பதில் பிரதான மாறிகளாக மற்றவர்களுடைய பெறுமதிக்கும் எதிர்பார்க்கைக்கும் மேற்பார்வையாளரது உணர்திறனானது காணப்படுகின்றது.

ஊழியர்களுடனான சமூகத் தொடர்பு, சினேக பூர்வமான மேற்பார்வை என்பன ஊழியர்களுடைய திருப்திக்கு இட்டுச் செல்வது மட்டுமன்றி ஊழியர்களுக்குப் போதுமான நன்மையையும் பெற்றுக்கொடுக்கும்.

வேலை வடிவமைப்பு (Job Design)

உள்ளார்ந்த வெகுமதிகளானது நேரடியாக வேலை வடிவமைப்புடைய தொடர்புபட்டது. தனிநபர்கள் வேலையை ஆவலுடன் விரும்புகின்றபோது சாதனைக்கான உணர்வும் அதிகளவுடையதாகக் காணப்படுகின்றது.

வேலை வடிவமைப்பானது இயந்திரமயமாக்கலதும் சிறப்பியல்பினதும் பொருளியைத் திறனால் அடக்கடி தூண்டப்படுகின்றது. இதனடிப்படையில் பல்வேறு முறைமைகளே வேலைத் திருப்தியினை உருவாக்குவதற்காக முன்வைக்கப்பட்டுள்ளது. இம் முறைகளுக்கிடையில் வேலைச் சுழற்சி, வேலையை விரிவாக்கல், வேலைடைவளப்படுத்தல் போன்றன காணப்படுகின்றன.

வேலைச் சுழற்சியானது வேலைப் பொறுப்புக்களை காலத்துக்கு காலம் மாற்றுவதாகும். வேலை விரிவாக்கல் என்பது வேலை விசாலத்தை அதிகரிப்பதன் மூலம் வேலைக்கட்டமைப்பை அதிகரித்தல். அதாவது வேலைப் பரப்பை அதிகரித்தலாகும். வேலை வளப்படுத்தல் என்பது வேலையின் ஆழத்தை அதிகரித்தலாகும். இவ் வேலை வளப்படுத்தலானது பொறுப்புக்களை ஏற்பதற்கும் வளர்ச்சிக்குமான சந்தர்ப்பங்களையும் வழங்குகின்றது. இந் நிலைமையானது திருப்திக்கோ திருப்தியின்மைக்கோ இட்டுச் செல்லும்.

வேலைக் குழு (Job Group)

ஊழியர்கள் மற்றவர்களோடு சமூகமான உறவை வளர்த்தல், அன்புத் தேவைகள் போன்றவற்றால் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றார்கள் என Elton Mayo குறிப்பிட்டுள்ளார். எனவே ஊழியர்கள் முகாமையாளர்களின் கட்டுப்பாட்டிலும் பார்க்க இத்தகைய சமூகத் தேவைகளில் செயற்படுகின்றனர் எனலாம்.

வேலைக் குழுக்களின் எண்ணிக்கை வேலைத் திருப்தியில் செல்வாக்குச் செலுத்துவதாக Porter, Lower, Heckman ஆகியோர் குறிப்பிட்டுள்ளனர். ஒரு சிறு குழுவின் அங்கத்தவர்களிடையே சமூகமான தொடர்புகள் காணப்படுவதால் அக் குழுவின் அங்கத்தவர்களின் சமூகத் தேவை பூர்த்தி செய்யப்பட முடியும். அதே நேரம் வேலைக் குழுக்களின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கும் போது வேலைத் திருப்தி உயர்வாகக் காணப்படும். எனவே வேலைக் குழுவில் உள்ள அங்கத்தவர்களிடையே சினேக பூர்வமான உறவு, ஒத்துழைப்பு, ஆதரவு, ஒருவருக்கொருவர் பாதுகாப்பளித்தல், அறிவுரை வழங்கல் போன்றன அதிகளவில் காணப்படும் போது வேலைத் திருப்தி உயர்வாகக் காணப்படும்.

வேலை நிபந்தனைகள் (Working Condition)

வேலை நிலைமைகள் எனும் போது வேலையின் தன்மை, பௌதீக வசதிகள், தொழில் நுட்பம், நிறுவனங்களது இயந்திரங்கள், கருவிகள் என்பனவற்றின் தன்மை போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். இவை வேலைத் திருப்திக்கு கணிசமான அளவு பங்களிப்புச் செய்கின்றன.

தொடர்பாடல்

3.1 வரைவிலக்கணம்

தொடர்பாடல் என்பது எண்ணங்கள் , சிந்தனைகள், கருத்துக்கள், செய்திகள் போன்றன ஒருவரிடமிருந்து மற்றவரிற்கு பரஸ்பர புரிந்துணர்வின் மூலம் பரிமாற்றம் செய்யப்படுவதைக் குறிக்கும். தொடர்பாடலானது ஒரு செய்முறையாக கருதப்படுகிறது. தொடர்பாடலில் இருவர் அல்லது இரண்டிற்கு மேற்பட்டவர்கள் உள்ளடங்கி காணப்படுவார்கள்

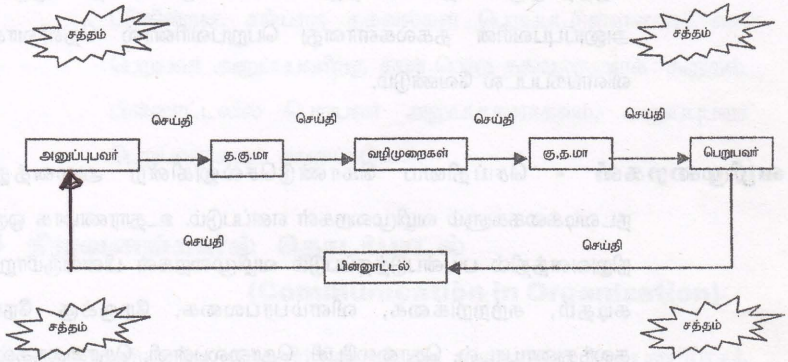
தொடர்பாடலில் செய்தியானது ஒருவரிடமிருந்து முன்னெடுத்துச் செல்லப்படுகிறது அவரை செய்தியினை அனுப்புவர் (Sender) எனலாம். செய்தியானது யாருக்கு அனுப்பப்படுகின்றதோ அவரினை செய்தியினை பெறுபவர் (Receiver) என அழைக்கலாம் தொடர்பாடலினை மேற்கொள்ளும் பொழுது எம்முறையில் மேற்கொள்ள வேண்டும்? இதற்காக பல்வேறுபட்ட சூழ்நிலைகள் காணப்படக்கூடியதாக இருக்கின்றன.

1. எண்ணங்களின் வடிவங்கள் தொடர்பாடலில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.
2. செய்திகளின் வடிவங்கள் (Message) இதில் மேற்கொள்ளலாம்.
3. சிந்தனைகள் விபரிக்கப்படக் கூடியதாக இருக்கும்.
4. தகவல்களின் வடிவங்கள் விபரிக்கக் கூடியதாக இருக்கின்றது.

3.2 தொடர்பாடல் செய்முறை (The communication process)

தொடர்பாடல் என்பது ஒரு செய்தியை அனுப்புபவரிடமிருந்து செய்தியானது (message) செய்தியைப் பெறுபவரிற்கு சரியான முறையில் சென்றடைவதைக்

குறிக்கிறது. தொடர்பாடல் செய்முறையில் பின்வரும் காரணிகள் பங்குபற்றுகின்றன. செய்தியினை அனுப்புபவர் (Sender), செய்தி (Message), தகவல்களை குறியீடாக மாற்றல் (த.கு.மா) (Encoding), வழிமுறைகள்(Channels), குறியீடுகளை தகவல்களாக மாற்றுதல், (கு.த.மா)(Decoding) செய்தியைப் பெறுபவர் (Receiver), பின்னூட்டல் (Feedback) ஆகியன ஆகும். தொடர்பாடல் செய்முறையைப் பின்வரும் வரைபடம் விளக்குகின்றது.



அனுப்புபவர் - செய்தியை உருவாக்குபவரை அனுப்புபவர் எனலாம். இவர் தகவல்களை மற்றையவர்களுக்கு எடுத்து கூறுபவர் ஆவார். செய்தியானது வெளியக ஊக்கிமூலம் உருவாக்கப்படுகின்றது. வெளியக ஊக்கியானது கேள்வியாகவோ, கூட்டமாகவோ, நேர்முகபரிட்சையாகவோ, ஒரு பிரச்சினையாகவோ, அல்லது ஒரு அறிக்கையாகவோ இருக்கலாம்.

தகவல்களை குறியீடுகளாக மாற்றல் - தகவல்கள் ஒருவரிடம் இருந்து மற்றவருக்கு அனுப்புவதற்கு முன்னர் அர்த்தமுள்ள தொடர் குறியீடுகளாக மாற்றுதல் வேண்டும். தகவல்கள் குறியீடுகளாக மாற்றாமல் செய்தியானது ஒருவரிடமிருந்து இன்னொருவருக்கு

அனுப்புமுடியாது. தகவல்களை குறியீடுகளாக மாற்றும் பொழுது பின்வரும் நிபந்தனைகள் பூர்த்திசெய்யப்படல் வேண்டும். அவையாவன அனுப்புபவரின் திறன், மனப்பாங்கு, அறிவு, சமூக கலாச்சார முறை.

செய்தி - தகவல்களை குறியீடுகளாக மாற்றும் பொழுது கிடைக்கின்ற மொழிசார், மொழிசாரா குறியீடுகளைப் பெறுபவர் கருத்தாழமுள்ளதாக மாற்றும் வெளியீடு செய்தி ஆகும். அனுப்புபவரின் தகவல்களானது பெறுபவரினால் தெளிவாக விளங்கப்படல் வேண்டும்.

வழிமுறைகள் - செய்தியை கொண்டுசெல்லுகின்ற அனைத்து நடவடிக்கைகளும் வழிமுறைகள் எனப்படும். உதாரணமாக ஒரு நிறுவனத்தில் பயன்படுத்தப்படும் வழிமுறைகள் பின்வருமாறு, கடிதம், சுற்றறிக்கை, விளம்பரபலகை, நேருக்கு நேர் கலந்துரையாடல், தொலைபேசி, தொலைபன்னி, தொலைநகல், இலத்திரனியல் கடிதம், இணையம் போன்றன.

குறியீடுகளை தகவல்களாக மாற்றல் - செய்தியை பெறுபவர் செய்திகளைக் கருத்தாழமுள்ள தகவல்களாக மாற்றுதல் வேண்டும். பெறுபவர் தனது கடந்தகால அனுபவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு செய்தியை அர்த்தமுள்ளதாக ஏற்றுக்கொள்ளுதல் வேண்டும். செய்தியைப் பெறும்பொழுது பெறுபவருக்கு செய்தி பற்றிய பூரண அறிவு இருத்தல் வேண்டும். இவ்வாறு பூரண அறிவு இல்லையாயின் செய்தி சரியானமுறையில் பெறுபவரைச் சென்றடையாது.

பெறுபவர் - செய்தியினை யாருடன் பரிமாற்றம் செய்கின்றோமோ அவரைப் பெறுபவர் எனலாம். செய்தியானது பரிமாற்றம் செய்யப்படாது இருக்குமானால் அங்கு தொடர்பாடலானது நடைபெறமாட்டாது. எனவே தான் ஒரு தொடர்பாடலானது இடம்பெறுவதற்கு ஒரு பெறுபவரோ அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பெறுபவர்களோ இருத்தல் வேண்டும்.

பின்னூட்டல்- பின்னூட்டலானது இருவழித்தொடர்பாடலில் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. சரியான தகவல்கள் பெறப்பட்டுள்ளனவா? என பெறுபவர் அனுப்புபவரிற்கு தான் பெற்ற தகவல்களைக் கூறுதல். பின்னூட்டலில் பெறுபவர் அனுப்புபவராகவும், அனுப்புபவர் பெறுபவராகவும் காணப்படுவார்.

3.3 நிறுவனங்களில் தொடர்பாடல்

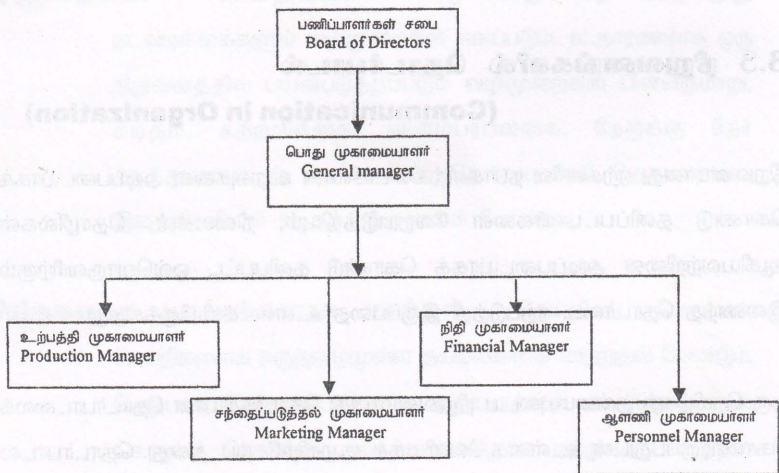
(Communication in Organization)

நிறுவனமானது ஏற்கனவே நபர்களிற்கிடையிலான உறவுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு தனிப்பட்டவர்களை வேறுபடுத்தியும், நிலைகள், தொழில்கள் ஆகியவற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டு தனிப்பட்ட ஒவ்வொருவரிற்கும் இணைந்த தொடர்பை. ஏற்படுத்தி இருப்பதை உள்ளடக்கியிருக்கிறது.

ஒரு நெகிழ்வுத் தன்மையுடைய நிறுவனமானது தொடர்ச்சியான தொடர்பாடலைக் கொண்டிருப்பதுடன் உள்ளக, வெளியகச் சூழலிற்கேற்ப தனது தொடர்பாடல் முறையினை உள்ளடக்கியதாக இருத்தல் வேண்டும் இதனால் இவ் நெகிழ்வுத் தன்மையுள்ள நிறுவனமானது தனது தொடர்பாடல் முறையில் செயல்விளைவை ஏற்படுத்தக்கூடியதாக இருக்கும். இங்கு உள்ளக சூழல் தொடர்பாடல் என்பது நிறுவனத்திலுள்ள ஊழியர்களிற்கும், நிறுவனமுகாமைக்குமிடையில் மேற்கொள்கின்ற தொடர்பாடலை குறிப்பிடலாம். ஆனால் வெளியக சூழல்

தொடர்பாடல் என்பது நிறுவனமானது தனது போட்டியாளர், வழங்குனர்கள் வாடிக்கையாளர், சட்டரீதியான ஆலோசனைக் குழுக்கள், பொதுமக்கள் ஆகியவர்களுடன் தொடர்பாடலை மேற்கொள்வதைக் குறிக்கும். திறன்மிக்க தொடர்பாடல் முறையானது குழுக்களுக்கிடையில் பயனுறுதிமிக்கதாகவும், தொடர்ச்சம்பாசனையை உள்ளடக்கியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

நிறுவனங்களுக்கு இடையில் காணப்படும் தொடர்பாடல் முறையானது நிறுவனங்களின் உள்ளக நிறுவனக் கட்டமைப்பின் மூலம் மேற்கொள்ளப்படுதல் வேண்டும். அதாவது ஒரு நிறுவனத்தில் பணிப்பாளர் சபை, பொதுமுகாமையாளர் மற்றும் ஏனைய தொழிற்பாட்டு உத்தியோகத்தர்களை உள்ளடக்கியதாக ஒரு நிறுவனக் கட்டமைப்பு காணப்படும்.



மேற்கார்பட்ட நிறுவன வரைபடம் மூலம் நாம் பின்வருவனவற்றை அவதானிக்கலாம்.

கொள்கைகளை தீர்மானம் எடுப்பதில் முக்கிய பங்கு வகிப்பது பணிப்பாளர்

சபையாகும். இது தன்கீழ் உள்ள பொதுமுகாமையாளருக்கோ அல்லது முகாமைப் பணிப்பாளருக்கோ தகவல் அனுப்புதல் வேண்டும். தீர்மானமானது மனுவாக கீழ்நோக்கி அனுப்புதல் வேண்டும்.

இத் தொடர்பாடல் முறையானது வாய்மொழி மூலமோ or எழுத்து மூலமோ மேற்கொள்ளப்படலாம். மேலும் கீழ் நோக்கிய தொடர்பாடல் ஆனது பொதுமுகாமையாளரிடமிருந்து தொழிற்பாட்டு முகாமையாளருக்கு செல்லக் கூடியதாக இருக்கிறது. இதே போல் தொழிற்பாட்டு முகாமையாளரிடமிருந்து தகவல்களானது பின் கீழ்மட்ட ஊழியர்க்கு செல்கின்றது. இவற்றினை கீழ்நோக்கிய தொடர்பாடல் என அழைக்கலாம். கீழ்மட்ட முகாமையாளர் தாம் பெற்ற தகவல்கள் சரியானதா என்பதனை உறுதிசெய்வதற்காக மேல்நோக்கி அக்கருத்துக்களை மீள் பரிசோதனை செய்தல் வேண்டும். இத் தொடர்பாடல் முறையை மேல் நோக்கிய தொடர்பாடல் என அழைக்கலாம். முறைசார் நிறுவனங்களில் காணப்படும் தொடர்பாடலானது பின்வருமாறு வகைப்படுத்தப்படும்.

1) நிலைக்குத்தான மேல் நோக்கிய தொடர்பாடல்

Vertically upward communication

2) நிலைக்குத்தான கீழ் நோக்கிய தொடர்பாடல்

Vertically downward communication

3) கிடையான தொடர்பாடல்

Parallel or horizontal communication

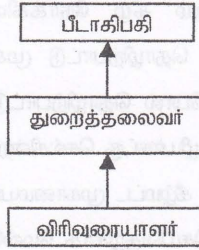
4) பக்கவாட்டான தொடர்பாடல்

Lateral communication

நிலைக்குத்தான மேல் நோக்கிய தொடர்பாடல்

கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடம் இருந்து கருத்துக்கள், முன்மொழிவுகள் போன்றன மேல்மட்ட ஊழியர்களிற்கு அனுப்பப்படுவதை நாம் நிலைக்குத்தான மேல்நோக்கிய தொடர்பாடல் என அழைக்கலாம்.

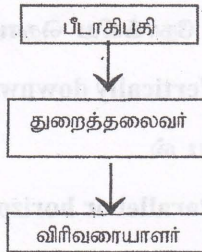
உ.ம்:-



நிலைக்குத்தான கீழ் நோக்கிய தொடர்பாடல்

மேல்மட்ட ஊழியர்களிடம் இருந்து அல்லது உயர்நிலை உத்தியோகத்தரிடமிருந்து கட்டளைகள், கொள்கைகள், தீர்மானங்கள், அறிவுறுத்தல்கள் போன்றன கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு நிறுவன படிமுறையமைப்பிற்கு ஏற்ப செல்லப்படுவதைக் குறிக்கின்றது.

உ.ம்:-



கிடையான தொடர்பாடல்

நிறுவனங்களில் உள்ள ஒத்த தொழிற்படு ஊழியர்களுக்கிடையிலோ அல்லது ஒத்த நிலையாளர்களுக்கிடையிலோ மேற்கொள்ளப்படும் தொடர்பாடலை கிடையான தொடர்பாடல் என்பர்.

உ.ம் :- ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள சக ஊழியர்களுக்கிடையிலான தொடர்பாடல் அல்லது ஒரு உற்பத்தி நிறுவனத்திலுள்ள உற்பத்தி முகாமையாளர், சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர், ஆளணி முகாமையாளர் போன்றோருக்கிடையிலான தொடர்பாடலைக் குறிக்கும்.

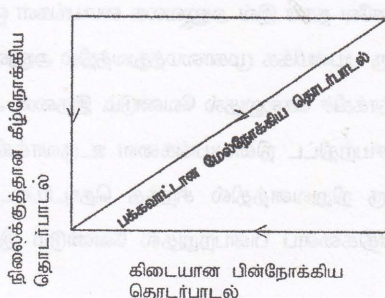
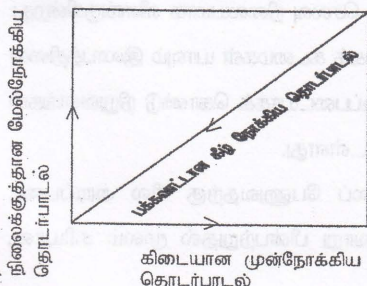
பக்கவாட்டான தொடர்பாடல்

நிறுவனங்களில் பல்வேறுபட்ட நிலையில் உள்ளவர்களிற்கிடையிலும் பல்வேறு திணைக்களங்களிற்கிடையிலும் மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு தொடர்பாடல் முறையினை நாம் பக்கவாட்டான தொடர்பாடல் எனலாம்.

உ.ம்:- சந்தைப்படுத்தல் திணைக்களத்தில் உள்ள விற்பனைப் பிரதிநிதியானவர் தமது பொருள் தொடர்பாக உற்பத்தித் திணைக்களத்தில் உள்ள முகவருடன் தொடர்பினை மேற்கொள்ளல்.

பொதுவாக இத் தொடர்பாடல் முறையானது பராமரிப்புத்திணைக்களங்களில் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இவ் நான்கு தொடர்பாடல் முறையையும் நாம் ஒரே வரைபடம் மூலம் காணமுடியும்.

மேற்சூறிய தொடர்பாடல் முறைகள் யாவும் நிறுவனங்களில் மேற்கொள்வதனால் இத் தொடர்பாடல்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள முறைசார் தொடர்பாடல் (Formal communication) என்பர்.



ஒரு நிறுவனத்தில் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற தொடர்பாடல் முறையினை நாங்கள் முறைசார் தொடர்பாடல் என்கின்றோம். இருந்தாலும் கூட இத் தொடர்பாடல் முறையானது எமது நிறுவனங்களில் ஒரு சிறந்த தொடர்பாடல் வடிவத்தை ஏற்படுத்திக்கொடுக்கக் கூடியதாக இருக்கின்றது. இவ் முறைசார் தொடர்பாடல் முறையானது எமக்கு செய்திகளை அனுப்பும் போது திறனான வடிவங்களைக் கிடைக்கக் கூடியதாக செய்கின்றது. இவ் வடிவங்கள் மிகவும் திருப்திகரமான நிறுவனங்களில் காணப்படுதல் வேண்டும். அவை

- அ. விரைவானதாக காணப்படல் வேண்டும்.
- ஆ. சரியானதாக இருத்தல் வேண்டும்.
- இ. பாதுகாப்பானதாக இருக்க வேண்டும்.
- ஈ. பதிவு செய்யப்பட்டிருத்தல் வேண்டும்.
- உ. முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.
- ஊ. செலவு குறைவானதாயிருக்க வேண்டும்.

நிறுவனங்கள் தமது அலுவலக தொழிற்பாடுகளை தொடர்பாடல் நிலையங்கள் மூலம் மேற்கொள்கின்றன. பொதுவாக அலுவலகமானது தகவல்களைப் பெறுதல், ஆராய்தல், சேகரித்து வைத்தல், விபரித்தல், புதிய தகவல்களை கண்டுபிடித்தல், போன்ற நடவடிக்கைகளைக் கருத்தில் கொண்டு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒரு நிலையமாகக் காணப்படுகிறது.

மேலும் இவ் அலுவலகங்களானது நிறுவனங்களின் நடுமையமாக விளங்குகின்றது. எனவே தான் இவ் அலுவலக மையங்கள் ஒரு செலவு நிலையமாக விளங்குகின்றது. ஒரு பயன்மிக்க முகாமைத்துவத்தில் அலுவலகக் கடமைகள் யாவும் இலாபத்தினை நோக்கிச் செல்லுதல் வேண்டும். இதனை அடிப்படையாகக் கொண்டு நிறுவனங்கள் செயற்திட்ட நிலையங்களை உருவாக்கி உள்ளது.

ஒரு நிறுவனத்தில் சிறந்த தொடர்பாடலைப் பேணுவதற்கு சில அடிப்படை விதிகளைப் பின்பற்றுதல் வேண்டும் இவ்வாறு பின்பற்றுதல் மூலம் சரியான,

விரைவான, பயனுறுதிமிக்க தொடர்பாடலை விருத்தி செய்ய முடியும். இவ் அடிப்படை விதிகளாவன.

1. பிறருடன் தொடர்பு கொள்வதற்கு முன்பு சிந்திக்கவும், தொடர்பாடலின் நோக்கம் என்ன என்பதைத் தீர்மானிக்கவும்.
2. தொடர்பாடலின் விளைவுகளை கருத்தில் கொள்ள குறிப்பிட்ட செய்தியானது எப்பெறுபேறுகளை தரும் என்பதைக் கவனிக்க வேண்டும்.
3. வழங்கப்படவுள்ள செய்தியை மீளாய்வு செய்து தேவையான சகல தகவல்களையும் கொண்டுள்ளதா? என உறுதிப்படுத்திக் கொள்க.
4. தகவலானது சுருக்கமாகவும், தெளிவாகவும் உள்ளதா? என்பதை உறுதி செய்க.
5. தொடர்பாடல் மேற்கொள்ள வேண்டிய நேரத்தைக் கருத்தில் கொள்க.
6. தகவலைப் பெற்றுக் கொண்டவர் அதனை சரியாக விளங்கிக் கொண்டுள்ளார் என்பதை உறுதிப்படுத்தும் பொருட்டு பின்னூட்டியை பெற்றுக்கொள்க.
7. மேற்கொண்டு நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டிய செயற்பாடுகள் இருப்பின் குறித்துக் கொள்க.

3.4 முறைசார் தொடர்பாடல் (Formal communication)

நிறுவனங்களில் மேற்கொள்ளப்படும் முறைசார் தொடர்பாடல் முறைகளை இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம்.

- மொழிசார் தொடர்பாடல் Verbal Communication
- மொழிசாரா தொடர்பாடல் Nonverbal Communication

மொழிசார் தொடர்பாடல்

மொழிசார் தொடர்பாடல் என்பது எழுத்து மூலமான தொடர்பாடலையும் (Written Communication), வாய்மூலமான தொடர்பாடலையும் (Oral Communication) உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது.

• எழுத்து மூலமான தொடர்பாடல்

தகவல்களானது எழுத்து வடிவில் ஒருவரிடமிருந்து மற்றவரிற்கு அனுப்பப்படுவதனை எழுத்துமூலமான தொடர்பாடல் எனலாம். நிறுவனங்களைப் பொறுத்த வரையில் கடிதங்கள், அலுவலக மனுக்கள், அறிக்கைகள், எழுத்து வடிவில் அமைந்த தொலைபேசிச் செய்திகள், இலத்திரனியல் கடிதம், கொள்கை சம்பந்தமான விளக்கப் புத்தகங்கள் போன்றனவற்றைக் கூறலாம்.

பொதுவாக விளக்கமான தகவல்களை அல்லது விளக்கங்களை வழங்கும் பொருட்டு எழுத்து மூலமான தொடர்பாடல் விரும்பப்படுகிறது. அத்துடன் எழுத்து மூலமான தொடர்பாடலில் அதனைப் பிழையாக விளங்கிக் கொள்வதற்கான வாய்ப்பு மிகக் குறைவு.

மேலும் எழுத்து மூலமான தொடர்பாடல் உறுதிப்படுத்தக் கூடியதாக இருக்கும். ஏதேனும் தவறான விளக்கம் ஏற்பட வாய்ப்பு ஏற்படினும் எழுத்து மூலமான தொடர்பாடல் மூலம் தெளிவாக்கிக் கொள்ள முடிகிறது. எழுத்து மூலமான தொடர்பாடலை நிரந்தர ஆவணமாக பேண முடியும். எழுத்து மூலமான தொடர்பாடலில் பின்னூட்டிக்கான வாய்ப்பு மிகக் குறைவாக இருக்கிறது.

• வாய்மூலம் மூலமான தொடர்பாடல்

ஒருவருக்கொருவர் நேரடியாக தங்களது கருத்துக்களை வாய்மூலம் பரிமாற்றம் செய்வதைக் குறிக்கின்றது. நிறுவனங்களில்

மேற்கொள்ளப்படும் கூட்டங்கள், தொலைபேசி உரையாடல்கள் போன்றவற்றை வாய்மொழி மூலமான தொடர்பாடலுக்கு உதாரணமாக்கக் கூறலாம்.

இத்தொடர்பாடலானது எழுத்துமூலமான தொடர்பாடலிலும் பார்க்க வேகம் கூடுதலாகக் காணப்படுவதுடன், பின்னூட்டி முறைக்கு சிறந்த வாய்ப்பும் காணப்படுகின்றது. இதன் மூலம் உரிய நேரத்தில் தவறுகளை திருத்த நடவடிக்கை மேற்கொள்ளலாம். அத்துடன் வாய்மொழிமூலமான தொடர்பாடலில் தகவல்களை வலியுறுத்தி கூறுவதற்கான வாய்ப்பும் உள்ளது. ஆனால் எதிர்கால தேவை கருதி மேற்கோள் காட்டும் பொருட்டு தகவல்களை நிரந்தர ஆவணமாக பேணமுடியாது. உதா:- தொலைபேசி மூலமான தொடர்பாடல்.

மேலும் வாய்மொழிமூலமான தொடர்பாடலில் மறதி காரணமாக தகவலானது முழுமையாக இருக்கமாட்டாது.

மொழிசாரா தொடர்பாடல் (Non Verbal Communication)

தொடர்பாடலை மேற்கொள்ளும் பொழுது மொழிப்பிரயோகம் பாவியாமல் ஒருவர் மற்றவருடன் தொடர்பினை மேற்கொள்வதனை மொழிசாரா தொடர்பாடல் எனப்படும். இவ்மொழிசாரா தொடர்பாடலில் பின்வருவன உள்ளடக்கப்படுகின்றன. அவையாவன அங்க அசைவுகள் (Body Movements), காட்சிகள் போன்றனவாகும்.

காட்சி சார்ந்த தொடர்பாடலில் தகவலை மிக எளிமையாக எடுத்துக்காட்ட முடியும். இது மிகவும் பலமானதாகவும், மனதில் கடுமையாகப் பதியக் கூடியதாகவும் கல்வி அறிவு குறைந்த மக்களிடையே தகவல்களை பரிமாற இம்முறை சிறந்தது ஆகும்.

உ.ம்:- படங்கள், வரைபுகள்.

3.5 முறைசாரா தொடர்பாடல் (In Formal Communication)

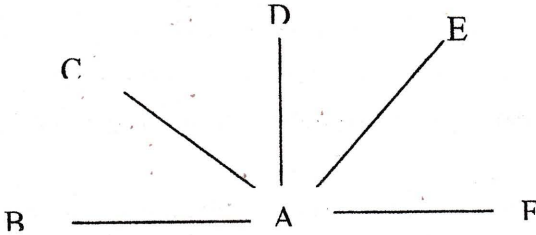
நிறுவனங்களின் உத்தியோக ரீதியற்ற முறையில் பரிமாற்றப்படும் செய்தியை நாம் முறைசாராத தொடர்பாடல் என அழைக்கலாம். ஊழியர் அலுவலகத்தில் தேவீர் அருந்தும் போதும், மதிய உணவின் போதும், வேலை முடித்து வீடு திரும்பும் போதும் இத்தகைய தொடர்பாடல்முறை மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. இது வதந்திகளை அல்லது அரைவாசி உண்மைகளைக் கொண்டிருக்கலாம். “Grapevine” முறைசாராத தொடர்பாடலின் ஓர் அம்சமாகும். இது தொடர்பாக “Keith Davis”- என்பவரின் ஆய்வுப்படி Grapevine வழிமூலம் தகவல்கள் நிறுவனத்தில் பரிமாற்றப்படும்

1. ஒருவர் தகவலை இன்னொருவரிற்கு கூறுதல்.

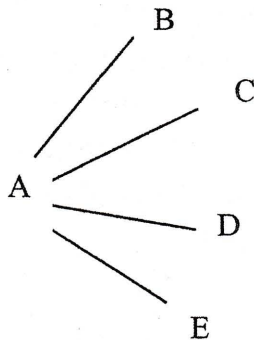


2. ஒருவர் தனக்கு தெரிந்த தகவலைச் சகலரிற்கும் கூறல்.

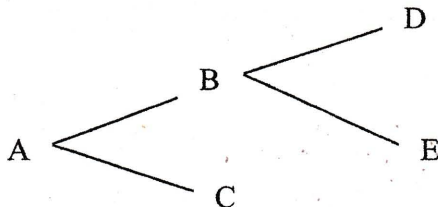
A யானவர் தகவலை தனக்கு தெரிந்த அனைவரிற்கும் கூறல்



3. ஒருவர் தனக்குத் தெரிந்த தகவலை எழுமாறாக ஒரு சிலரிற்கு மட்டும் கூறல்.



4. ஒருவர் தனக்குத் தெரிந்த தகவலைத் தெரிவு செய்யப்பட்ட ஒரு சிலரிற்கு மட்டும் வழங்குதல். இவர்களில் சிலர் தெரிவு செய்யப்பட்ட சிலரிற்கு அச் செய்தியினை மீளக்கூறுதல்.



இத் தொடர்பாடலில் Grapevine ஆனது மிக விரைவாகத் தொழிற்படுகின்றது. பொதுவாக வேலைத்தலங்களில் இது காணப்படுகின்றது.

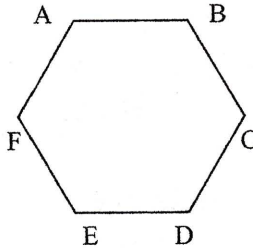
3.6 தொடர்பாடல் வலைப்பின்னல் (Communication Network)

சிறிய நிறுவனங்களில் தனிப்பட்ட ஒவ்வொருவரும் இன்னொருவருடன் முறை சார்ந்தோ, முறைசாராமலோ நேரடியாகத் தொடர்பு கொள்ள முடியும் ஆனால் பெரிய நிறுவனங்களில் இது சாத்தியமற்றது. “நிறுவனங்களில் தகவலானது எவ்வாறு பரிமாற்றப்படுகிறது என்பதனை எடுத்துக்காட்டும் செய்தித் தொடர்பு

கட்டமைப்பு” தொடர்பாடல் வலைப்பின்னல் எனப்படும். நிறுவனங்கள் இதனை ஒழுங்குபடுத்திக் கொள்ளும். சில நிறுவனங்களில் ஊழியர் தனது நேரடியான மேற்பார்வையாளருடன் மட்டும் தொடர்பு கொள்ளக்கூடிய முறையில் செய்தித்தொடர்பு வலைப்பின்னல் ஏற்படுத்தப்பட்டிருக்கும். இதன் மூலம் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு தேவையற்ற தகவல்கள் சென்றடைவதை தவிர்த்துக் கொள்ளமுடியும். சில நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரையில் சகலரும் சகலருடன் தொடர்பு கொள்ளக்கூடிய முறையில் வலைப்பின்னல் அமைந்திருக்கும். பிரதான வலைப்பின்னல்கள் ஐந்து ஆகும்.

1. வட்டம் Circle
2. சங்கிலி Chain
3. வை Y
4. சில்லு Wheel
5. சகல வழிமுறை வலைப்பின்னல் All Channel network

1. வட்டம்



தொகுதியிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் தொகுதியிலுள்ள இரண்டு பேருடன் மட்டுமே தொடர்பாட முடியும்.

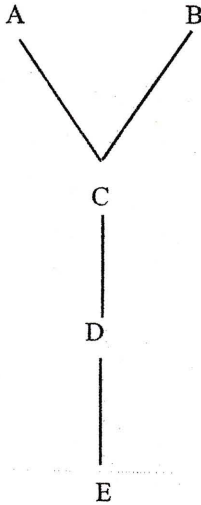
உ.தாரணமாக B என்பவர் C என்பவருடனும், A என்பவருடனும் மட்டுமே தொடர்பாடமுடியும்.

2. சங்கிலி



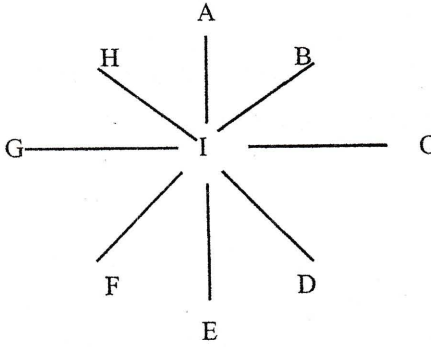
சங்கிலிமுறை ஏறத்தாழ வட்டத்தை ஒத்து ஆனால் A என்பவர் F உடன் தொடர்பு கொள்ள முடியாது.

3. வை



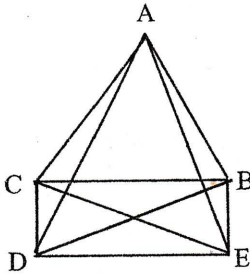
Y முறையில் C முக்கிய நிலையை கொண்டுள்ளது C உடன் ஏறத்தாழ சகலரும் தொடர்புகொள்ள முடியும். இது கூடியளவிற்கு மையப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

4. சில்லு



சில்லு வடிவிலான வலைப்பின்னல் வேகம் கூடியதாக காணப்படுகிறது. இதன் மூலம் தகவலை விரைவாக பரிமாறவும், அதன் மூலம் பிரச்சினையை விரைவாக தீர்க்கக் கூடியதாகவும் உள்ளது. இதில் I தலைவராக காணப்படுகிறார். ஆனால் வேலைத்திருப்தியானது வட்டவடிவ அங்கத்தவரிடம் கூடுதலாக காணப்பட்டது.

5. சகல வழி வலைப்பின்னல்



சகலரும் சகலருடன் தொடர்பு கொள்ளக் கூடியதாக அமைந்த வலைப்பின்னலை சகல வழிமுறை வலைப்பின்னல் என்பர். இத் தொடர்பாடலில் ஊழியர்களிடையே கூடியளவு திருப்தி காணப்படும். இதில் ஒவ்வொருவரிற்கும் இடையில் இருவழித் தொடர்புண்டு.

3.7 பயனுறுதிமிக்க தொடர்பாடல் (Effective Communication)

பயனுறுதிமிக்க இத் தொடர்பாடலில் தகவலைப் பெறுபவரும், அனுப்புபவரும் ஒத்த அறிவு, புத்திக் கூர்மை, திறன் என்பவற்றைக் கொண்டிருப்பவராக காணப்படுவர். இவ் நிலையில் தகவலானது பரிமாற்றப்படும் போது இலகுவானதாகவும், கவனமானதாகவும் இருத்தல் வேண்டும். அத்துடன் செய்தியைப் பெறுபவர் தனது உள்ளார்ந்த நடத்தை மூலம் தகவலை வழங்குவதற்கு ஏற்ப ஒத்த தன்மையில் பெறுதல் வேண்டும். மேற்கூறிய அத்தியாவசிய தன்மைகளான அறிவு, திறன், புத்திக் கூர்மை ஒத்திராவிடின் திறன்மிக்க தொடர்பாடலானது மேற்கொள்ளப்படமாட்டாது. எனவே செய்தியின் உள்ளடக்கமானது செய்தியினை பெறுபவரால் சரியாகப் பெறமுடியாது. இந் நிலையை நாம் தகவல்களின் செம்மையின்மை என அழைக்கலாம். தகவல் செம்மையின்மை குறைவாகக் காணப்படும் போது தகவலானது பரிமாற்றம் செய்யப்படுமாயின் தகவலைப் பெறுபவர் உண்மையான தகவலைப் பெறும் பொழுது பாரிய வேறுபாடு காணப்படும்.

எனவே ஒரு திறன்மிக்க தொடர்பாடலானது நிறுவனங்களில் காணப்படும் போது அந் நிறுவனம் தனது செயல்நடவடிக்கையை மிக விரைவாகவும், செம்மைமிக்கதாகவும் செய்யக்கூடியதாக இருக்கிறது.

3.8 தொடர்பாடலிற்கான தடைகள் (Barriers to Communication)

ஒரு நிறுவனத்தின் தடைஅற்ற செயற்பாட்டிற்கு சிறந்த தொடர்பாடல் அவசியமாகும். இச் சிறந்த தொடர்பாடலிற்கு பின்வருவன தடையாகக் காணப்படும்.

1. சத்தம்
2. வேறுபட்ட புலன் உணர்வு:- ஒருவர் ஒரு கருத்தில் வழங்கும் தகவலை

ஏற்பவர் வேறுபட்ட கருத்தில் விளங்கிக் கொள்வதனைக் குறிக்கும்.

3. மொழி வேறுபாடு:- சொற்கள் வேறுபட்ட அர்த்தத்தை வழங்கலாம், தகவலை அனுப்புபவரிற்கும், பெறுபவருக்கும் வேறுபட்ட கருத்தை வழங்கக் கூடிய சொற்களை பயன்படுத்துவதன் மூலமும் இத் தவறு ஏற்படுகிறது.

Eg:- “நிறுவனத்தின் சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர் வெகுவிரைவில் புதிய பொருள் அறிமுகப்படுத்தப்படவுள்ளது” எனக் கூறுகின்றார். வெகுவிரைவில் எனும் சொல்லிற்கு நிறுவனத்தில் உள்ளவர் வேறொரு கருத்தினை வழங்கலாம்.

4. வேறுபட்ட பின்னணி:-

குடும்ப அந்தஸ்து, வகுப்பு, வேறுபட்ட கல்விச்சூழல் போன்ற தகைமைகளைக் கொண்டிருப்பதனால் ஒருவர் மற்றவரைக் காட்டிலும் உயர்ந்தவர் /தாழ்ந்தவர் என்ற வேறுபாடுகளும் தொடர்பாடலிற்கு தடையாக அமையும்.

5. குறைவான கேட்டறியும் ஆற்றல்:-

குறைவான கேட்டறியும் ஆற்றலால் தகவலைப் பெற்றுக்கொள்பவர் தகவலைக் கேட்கும் போது தொடர்பாடல் ஏற்படாது.

6. தகவல் சமை:-

தொடர்பாடலின் போது முகவர் இப் பொதுவான பிரச்சினையை எதிர்நோக்குகின்றார். ஒருவர் குறிப்பிட்ட நேரத்தில் பெறக்கூடிய இயலாளிலும் பார்க்க கூடுதலானளவு தகவல்கள் வழங்கப்படும் போது தகவல் சமை தோன்றும். இது முக்கிய கருத்தில் தகவல்களைப் பிழையாக விளங்கவும், முரண்பாடுகள் ஏற்படவும் வழிவகுக்கும்.

7. செய்தித் தொடர்பு வலைப்பின்னலில் ஏற்படும் தடை :- ஒரு நிறுவனத்தின் செய்தித்தொடர்பு வலைப்பின்னலில் ஏற்படும் முறிவு செய்தித் தொடர்பிற்குத் தடையாக அமையும்.

8. உணர்ச்சி வசப்படல்:- வெட்கம், கோபம், பயம், பொறாமை முதலிய உணர்ச்சிகளால் தடை ஏற்படும்.
9. பேச்சு மூலமான தொடர்பாடலிற்கும் பேச்சு மூலமற்ற தொடர்பாடலுக்கும் இடையிலான முரண்பாடு:- மொழியே பொதுவாகப் பிரதானமான தொடர்பாடல் சாதனமாகும் வாய்மொழி மூல தொடர்பாடலில் அங்க அசைவு, முகபாவனையாக வழங்கப்படும் தொடர்பாடலிற்கு இவை தடையாக அமையும்.
- ✓ 10. நம்பிக்கையின்மை:- பயனுறுதி மிக்க தொடர்பாடலின் போது செய்தியை அனுப்புபவர் (Sender) மீது பூரணநம்பிக்கையை தகவல் பெறுபவர் கொண்டிருக்க வேண்டும். இல்லையேல் அது தடையாக அமையும்.

3.9 தொடர்பாடலில் ஏற்படும் தடையை நீக்க மேற்கொள்ளக் கூடிய நடவடிக்கைகள்.

1. கேட்டறியும் திறனை விருத்தி செய்தல்.
பொதுவாக முகவர் ஒருவர் ஒரு உரையாடலை தொடர்ந்து தான் கேட்டறிந்ததில் ஏறத்தாழ 50% மட்டுமே என ஆய்வு ஒன்றின் மூலம் வெளிக்கொணரப்பட்டுள்ளது. எனவே முகவர் கேட்டறியும் திறனை விருத்தி செய்தல் வேண்டும்.
2. உங்களுடன் ஒருவர் உரையாடும் போது மனதை அலையவிடக்கூடாது.
3. உரையாடலின் போது ஏனைய வெளியகக் குறுக்கீடுகளை நீக்க வேண்டும்.
4. செய்தியை அனுப்புவரின் கடந்த கால அனுபவத்தைக் கொண்டு செய்தியின் முக்கியத்துவத்தை முன் கூட்டியே மதிப்பிடலாகாது.
5. உரையாடுபவரின் கருத்தைப் பொறுமையாக கேட்டல்.
6. தகவலளிப்பவர் அதனைப் பூரணப்படுத்திய பின் பிரதான அம்சங்களை எடுத்துக் கூறல்.
7. பின்னூட்டி முறையினை விருத்திசெய்தல்.

ஆலோசனை வழங்கல்

ஆலோசனை வழங்கல் (Counselling) என்பது ஒருவருடன், இன்னொருவர் தனது பிரச்சினைகளை எடுத்துக் கூறுவதன் மூலம் மற்றையவர்களிடம் இருந்து பொதுவான கருத்துக்களைப் பெற்றுக்கொள்வதாகும். பொதுவாகக் கூறின் ஆலோசனை வழங்கல் என்றால் என்ன? என்பதனை நாம் முதலில் பார்த்தல் வேண்டும். இதற்குரிய சிறந்த வரைவிலக்கணமானது பின்வருமாறு காணப்படுகிறது. ஆலோசனை என்பது எண்ணங்கள், கருத்துக்கள், உணர்வுகள் இருவருக்கிடையில் பரிமாற்றம் செய்யப்படுவதனைக் குறிக்கும். இங்கு ஆலோசகரும் (Counse lor), ஆலோசனை பெறுவோரும் (Counse lee) காணப்படுவார்கள். எனவே தான் கருத்துக்கள், உணர்வுகள் பரிமாற்றப்படுவதனால் தொடர்பாடலாகவும் இது இருக்கின்றது.

ஆலோசனை வழங்கலானது மனித வளங்கள் அனைவருக்கும் தேவையான ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது. பொதுவாக நிறுவனங்களிலும், உயர் கல்விக் கூடங்களிலும், வீடுகளிலும் மனித வளங்களானது பல்வேறு பிரச்சனைகளுக்கு முகங்கொடுக்க வேண்டி இருக்கின்றது. இப்பிரச்சினைகளில் இருந்து விடுபடுவதற்கு ஆலோசனை வழங்கலானது அத்தியாவசியமானதாகக் காணப்படுகின்றது.

நிறுவனங்களில் ஒவ்வொருவரும் இன்னொருவருக்கு ஆலோசனை வழங்கக் கூடியவராகக் காணப்படுகிறார்கள். அதாவது மாணவர்கள் தமது சக மாணவர்களுக்கும், ஊழியர்கள் சக ஊழியர்களுக்கும் கூட ஆலோசனை வழங்கலாம். ஆலோசனை வழங்கலின் பொழுது இரகசியங்களானவை பாதுகாக்கப்படல் வேண்டும்.

நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரையில் ஊழியர்களின் பிரச்சனைகள் நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறனையும், ஊழியரின் செயற்திறனையும் பாதிக்கக் கூடியனவாக இருக்கின்றன. இலங்கையைப் பொறுத்தவரையில் பெரும்பாலானோர் வெவ்வேறுபட்ட உடல், உள ரீதியாக பாதிக்கப்பட்டவர்களாக காணப்படுகின்றார்கள். இத்தகையோர் ஒரு ஆலோசகரைத் தேடி வரமாட்டார்கள் எனவே தான் இவர்கள் எப்பொழுதும் பாதிப்புக்கு உட்பட்டவர்களாகவே காணப்படுகின்றார்கள்.

4.1 ஆலோசனை யாருக்கு தேவைப்படுகின்றது

பொதுவாகக் கூறின் ஆலோசனையானது யாருக்குத் தேவைப்படுகின்றது? இங்கு வேறுபட்ட தரப்பினர்களை நாம் எடுத்துக் கொள்ளலாம்.

- நிறுவனங்களில் வேலைப்படுவினால் விரக்தியடைந்தோர்.
- பெற்றோர்களினால் கைவிடப்பட்ட குழந்தைகள்.
- ஏனையோர் தன்னை குறைவாக நினைக்கின்றார்கள் என்ற எண்ணம் உள்ளவர்கள்.
- இடப்பெயர்வில் உள்ளீதியாக பாதிக்கப்பட்டோர்.
- மற்றவர்கள் முன் தமது கருத்துக்களை சூற பின்வாங்குவோர்.
- ஏனையோர் ஏவு சொல் கேட்டு பிழையான வழிக்கு செல்வோர்.
- போதைவஸ்துக்கு அடிமையானோர்.
- மது, சிகரட் போன்ற பழக்கங்களுக்கு அடிமையானோர்.
- குறிப்பிட்ட பாடம் தங்களினால் படிக்க முடியவில்லை என விரக்தியுற்றோர்.
- பெற்றோர்களினால் பிச்சை எடுக்கும் தொழிலுக்கு தள்ளப்படும் குழந்தைகள்.
- பெற்றோரின் நாளாந்த சச்சரவினால் பாதிக்கப்படும் குழந்தைகள்.
- பல்கலைக்கழக புகழுக மாணவர்களும் ஏனைய துன்புறுத்தலுக்கு உள்ளாக்கப்படும் மாணவர்களும்.

பதற்றமானது மனித வாழ்வில் சாதாரண பிரிவாகக்காணப்படுகின்றது. யார் கூடுதலாக தமது வாழ்க்கையில் பதற்றம் அடைகின்றாரோ அவருக்கு முக்கியமாக ஆலோசனையானது வேண்டப்படுகின்றது.

ஆலோசனை வழங்கல் மூலம் நாம் ஒருவருக்கு என்ன செய்ய முடியும்?

ஆலோசனை வழங்கலின் பொதுவான நோக்கமானது, மனித வளங்களின் உள உறுதியினை விருத்தி செய்வதாகும். இதன் மூலம் மனித வளங்களின் சுயநம்பிக்கை, புரிந்துணர்வு, சுயகட்டுப்பாடு, ஒரு செயலைத் திறனாகச் செய்யும் ஆற்றல் என்பவற்றினை வளர்க்க முடியும்.

4.2 ஆலோசனை வழங்கல் தொழிற்பாடுகள்

ஆலோசனை வழங்கல் தொழிற்பாடுகளைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் ஆலோசனை வழங்கலின் நோக்கத்தினை அடைய முடியும். இதன் அடிப்படையில் ஆறு தொழிற்பாடுகளை நாம் அடையாளம் காணமுடியும்.

- புத்திமதி கூறுதல் (Advice)
- மீள் நம்பிக்கை ஊட்டல் (Reassurance)
- தொடர்பாடல் (Communication)
- உணர்ச்சி வசப்பட்ட பதற்றத்தினை தவிர்த்தல்
(Avoid Emotional Tension)
- சிந்தனைகளினை ஆராய்தல் (Clarified Thinking)
- மீள் திசைமுகப்படுத்தல் (Re Orientation)

➤ புத்திமதி கூறுதல்

ஆலோசனை வழங்கலானது புத்திமதி கூறுதலின் ஆரம்பக் கட்டமென நம்மில் பலர் கருதுகின்றோம் ஆனால் ஆலோசனை வழங்கலின் ஒரு தொழிற்பாடாகவே இப் புத்திமதி கூறுதல் காணப்படுகின்றது. இங்கு ஆலோசகர் ஆலோசனை பெறுபவரின் பிரச்சினைகளுக்கும் அவரால் சொல்லப்படும் காரணங்களுக்கும் தீர்ப்பு வழங்குபவராகக் காணப்படுவார்.

இதன் பின்னர் சிக்கலான பிரச்சினைகளைக் கையாளுவது ஆலோசகருக்கு அசாதாரணமாக காணப்படும். இத்தொழிற்பாட்டில் ஆலோசனை பெறுபவருக்கு தான் ஆலோசனை வழங்குபவரில் தங்கி இருக்கின்றார் என்ற எண்ணத்தினை உருவாக்கும். எனவே தான் புத்திமதி கூறுதலானது பொதுவாக வைத்தியரினால் நோயாளிக்கும், ஆசிரியர்களினால் மாணவர்களுக்கும் மேற்கொள்ளப்படும்.

➤ மீள் நம்பிக்கை ஊட்டல்

ஆலோசனை வழங்கலின் மூலம் தனிநபர் ஒருவருக்கு மீள் நம்பிக்கையினை ஏற்படுத்த முடியும். தனிநபர் ஒருவர் சரியான அல்லது பொருத்தமான வேலையினை முன்னெடுத்துச் செல்லும் போது ஏற்படும் பிரச்சினைகளுக்கு அல்லது நம்பிக்கைகளுக்கு உற்சாகம் வழங்குதல் வேண்டும். மீள்நம்பிக்கை ஊட்டலானது ஆலோசகரினால் வழங்கப்படும் குறிப்புரையாக (Remarks) காணப்படுகின்றது. **உதாரணமாக:**

‘நீ நல்ல முன்னேற்றத்தினை அடைந்திருக்கின்றாய்’

‘கவலைப் படாதே, நல்லதே நடக்கும்’

போன்ற சில குறிப்புரைகள் ஆலோசகரினால் எடுத்துக் கூறப்படல் வேண்டும்.

மீள் நம்பிக்கை ஊட்டலில் ஆலோசனை பெறுபவர் ஒருபொழுதும் இதனை ஏற்கமாட்டார். ஏனெனில் இங்கு ஆலோசனை பெறுபவரால் வெளிக் கொண்டுவரப்படும் பிரச்சினைகள் யாவும் சரியானதாக இருக்குமென ஆலோசகரினால் தெளிவாக அறிய முடியாது. எனவே தான் மீள்நம்பிக்கை ஊட்டல் மூலம் ஆலோசனை வழங்கும் பொழுது ஆலோசனை பெறுபவருக்கு தன்நம்பிக்கை ஏற்படுத்தக் கூடியதாகவும், ஆலோசகர் மீது நம்பிக்கை ஏற்படுத்தக் கூடியதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

➤ தொடர்பாடல்

ஆலோசனை வழங்கலானது மேல்நோக்கிய (Upward), கீழ்நோக்கிய (Downward) தொடர்பாடலை விருத்தி செய்வதாக இருக்கின்றது. மேல்நோக்கிய தொடர்பாடலாக மாணவர்கள் தமது எண்ணங்கள், கருத்துக்கள், உணர்வுகள் போன்றவற்றினை ஆசிரியருக்கு கூறுவதனையோ, அல்லது ஊழியர்கள் முகாமையாளருக்கு கூறுவதனையோ குறிப்பிடலாம். ஆனால் சில தரப்பினர் கீழ் நிலையில் உள்ளவர்களை சரியாக புரிந்து கொள்ள முடியாமல் உள்ளனர். இதன் காரணமாக ஆலோசனை வழங்கலானது மேல் நோக்கிய தொடர்பாடலைப் பெரிதும் வரவேற்கின்றது. இதன் மூலம் ஒரு ஆலோசகர் ஆலோசனை பெறுபவரின் பிரச்சினைகளை தெளிவாகப் புரிந்து கொண்டு அவர்களுக்கு சிறந்த ஆலோசனைகளை வழங்க முடியும். மேலும் ஒரு ஆலோசகர் ஆலோசனை பெறுபவருக்கு ஏற்படும் பிரச்சினைகள், வசதியீனங்கள் போன்றவற்றினை முன்கூட்டி கலந்துரையாடி அதுபற்றிய பூரண அறிவினை ஆலோசனை பெறுபவருக்கு வழங்குதல் கீழ்நோக்கிய தொடர்பாடல் எனப்படும்.

➤ உணர்ச்சி வசப்பட்ட பதற்றத்தினை தவிர்த்தல்

இது மிக முக்கியமான தொழிற்பாடாக ஆலோசனை வழங்கலில் காணப்படுகின்றது. இதனடிப்படையில் ஆலோசனை தேவைப்படுவோர் தமக்கு ஏற்பட்ட விரக்தி, குழப்பநிலைகள் போன்றவற்றினை தனக்கு விரும்பிய ஒருவருக்கு குறிப்பிட முற்படுவார். ஆலோசனை வழங்குதலில் இவ் உணர்ச்சி வசப்பட்ட பதற்றத்தினை தவிர்த்தலானது ஒரு பிரச்சினைக்குரிய தீர்வாக அமையமாட்டாது. மாறாக இது உளரீதியாக ஏற்படும் தடைகளை (Mental Blocks) அகற்றுகின்ற ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது.

➤ சிந்தனைகளை வகுத்தாராய்தல்

ஆலோசனை பற்றிய ஐந்தாவது தொழிற்பாட்டினை ஐவின் (Irwin) முன்வைத்தார். இவர் உணர்ச்சி வசப்பட்ட கருத்தானது கூடுதலாக சந்தர்ப்பங்களுக்குரிய உண்மைகளைக் கொண்டுவர முடியவில்லை என கூறினார். எனவே தான் இவர் சம்பவங்களைச் சிறியதாகச் சுருக்கி பரந்தளவிலான முடிவினை எடுத்தார். உணர்வுபூர்வமான தடைகளுக்குரிய நேரடி சிந்தனைகளைத் தவிர்த்து, பகுத்தறிந்து சிந்திக்கத் தொடங்கினார். எனவேதான் திறன்மிக்க ஆலோசனை வழங்குவோன் ஆலோசனை பெறுபவன் என்ன நினைக்கின்றான் என வகுத்தாராய வேண்டும்.

➤ மீள் திசைமுகப்படுத்தல்

ஆலோசனை வழங்கலின் அடுத்த தொழிற்பாடாக மீள் திசைமுகப்படுத்தலானது காணப்படுகின்றது. அடிப்படை இலக்கினையும், உள்ளகப் பெறுமதியினையும் மாற்றுவதன் மூலம் மனிதர்களின் அசாதாரண மனமாற்றங்களை (Psychic) ஏற்படுத்தக்கூடியதாக இருக்கின்றது. உதாரணமாக மக்கள் தங்களது சொந்த வரையறைகளை ஏற்றுக்கொள்ளவும் அங்கீகரிக்கவும் உதவமுடியும். மீள் திசைமுகப்படுத்தல் மூலம் நாம் மதுபான பிரியர்களை (Alcoholics) சாதாரண மனிதனாக மாற்றமுடியும், அல்லது பாரிய மன அழுத்தங்களுக்கு உட்பட்டவரை மாற்றத்திற்கு உண்டாக்க முடியும். நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை முகாமையாளர் தமது ஊழியர்களை மீள் திசைமுகப்படுத்துகின்ற கடப்பாட்டிற்கு உட்பட்டவராக இருக்கின்றார்.

4.3 ஆலோசனை வழங்கல் முறைகள்

நிறுவனங்களில் ஆலோசனை வழங்கல் முறையானது மூன்று வகையாகக் காணப்படுகின்றது.

1. நெறிப்படுத்தும் ஆலோசனை வழங்கல் (Directive Counselling)
2. நெறிப்படுத்தா ஆலோசனை வழங்கல் (Non - directive counseling)
3. பங்கு பற்றும் ஆலோசனை வழங்கல் (Participative counselling)

நெறிப்படுத்தும் ஆலோசனை வழங்கல்

இது ஆலோசகர் மையமுறை (Counselor-centered) எனவும் அழைக்கப்படும் அல்லது ஆலோசனை பெறுபவரின் பிரச்சினைகளை ஆலோசகர் கேட்டதன் பின்னர் அவரது சில அறிவுரைகளை வழங்குதல் வேண்டும். நெறிப்படுத்தும் ஆலோசனை வழங்கலானது ஆலோசனை வழங்கல் தொழிற்பாடுகளில் பெரும்பாலானவற்றை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. இங்கு புத்திமதி கூறுதல், மீள் நம்பிக்கை ஊட்டல், தொடர்பாடல், உணர்ச்சிவசப்பட்ட பதற்றத்தினைத் தவிர்த்தல் போன்றன பெரியளவில் பின்பற்றப்படுகின்றன. இங்கு ஆலோசனை பெறுபவர் இரண்டாம் இடத்தையே வகிக்கின்றார். முடிவுகள் யாவும் ஆலோசகருடையதாகவே காணப்படும்.

நெறிப்படுத்தா ஆலோசனை வழங்கல்

நெறிப்படுத்தா ஆலோசனை வழங்கலானது நெறிப்படுத்தும் ஆலோசனை வழங்கலுக்கு முற்றிலும் எதிர்மாறானதாகக் காணப்படும். இங்கு ஆலோசனை பெறுபவர் தமது பிரச்சினைகளை எடுத்துக் கூறுவதுடன், சிக்கல் நிறைந்த பிரச்சினைகளை அடையாளம் கண்டு, அவற்றினை புரியும்படி செய்வதுடன் அவற்றுக்குரிய தீர்வுகளை அவர்களே அணுகுதல் வேண்டும். இங்கு ஆலோசகரானவர் ஒரு நீதிமானாகக் காணப்படுவார். எனவே தான் இது ஆலோசனை பெறுபவர் மையமுறை என அழைக்கப்படுகின்றது. இங்கு மாணவர்களாக இருந்தால் என்ன ஊழியர்களாக இருந்தால் என்ன அவர்களின் கருத்துக்களுக்கு ஆலோசகர் அபிப்பிராயம் வழங்காது அவர்களையே சிந்தித்து செயலாற்றவிட வேண்டும்.

பங்கு பற்றும் ஆலோசனை வழங்கல்

இவ் ஆலோசனை வழங்கலானது நெறிப்படுத்தும், நெறிப்படுத்தா ஆலோசனை வழங்கல்களுக்கு இடைப்பட்டதாகவே காணப்படும். இங்கு ஆலோசகரும்,

ஆலோசனை பெறுபவரும் பங்கு பற்றுவதனால் இருவரது, அறிவு, திறன், மனப்பாங்கு ஆகியன பரிமாறப்பட்டு இறுதியில் தீர்வு எடுக்கப்படும். இருந்தாலும் இம்முறையில் இருபக்கம் சார்ந்தனவாகவே காணப்படுகின்றது. இங்கு நான்கு வகையான ஆலோசனை வழங்கல் தொழிற்பாடுகளான மீள் நம்பிக்கை ஊட்டல், தொடர்பாடல், உணர்ச்சிவசப்பட்ட பதற்றத்தினை தவிர்த்தல், சிந்தனைகளை வகுத்தாராய்தல் போன்றன நிறைவேற்றப்படுகின்றன. ஏனைய வழிமுறைகளை விட இங்கு இருவரது பங்களிப்பும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தனவாகவே காணப்படுகின்றது.

இங்கு நாம் நிறுவனத்தில் ஆலோசனை வழங்கலின் முக்கியத்துவத்தைப் பற்றி பார்த்திருக்கின்றோம். பொதுவாக நிறுவனங்களுக்கு இவ் ஆலோசனை வழங்கலானது மிகவும் தேவைப்படுவதாக வேண்டியிருக்கின்றது. சில நேரங்களில் நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை ஊழியர்கள் தமது சொந்தப்பிரச்சினை, உடல் நலக் குறைவு, போதை வஸ்து பாவித்தல், நிதிப்பிரச்சினைகள் போன்றவற்றில் சிக்கித் தவிக்க வேண்டி இருக்கும். இந் நிலைகளில் அவர்கள் தமது வேலைகளில் கவனம் செலுத்தாமல் இருப்பார்கள். இதனால் நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகள் பாதிக்கப்படலாம். அந்த நேரங்களில் முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களுக்கு ஆலோசனை வழங்குவதுடன் அவர்களை ஊக்கப்படுத்தவும் வேண்டும். இதன் மூலம் நிறுவனம் தமது தொழிற்பாட்டை தடங்கலின்றி செயற்படுத்த முடியும்

மாணவர்களைப் பொறுத்த வரையில் ஆலோசனை வழங்கல் மூலம் சுயமாக சிந்திக்க விட்டு அவர்களே தங்களது பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணல் சிறந்த வழியாகக் காணப்படுகின்றது. எனவே தான் சிறந்த ஆலோசனை வழங்கல் மூலம் நாம் நிறுவனங்களில் காணப்படும் முரண்பாடுகளை நீக்கி நிறுவனத்தை திறம்பட செயற்படுத்த முடியும்.

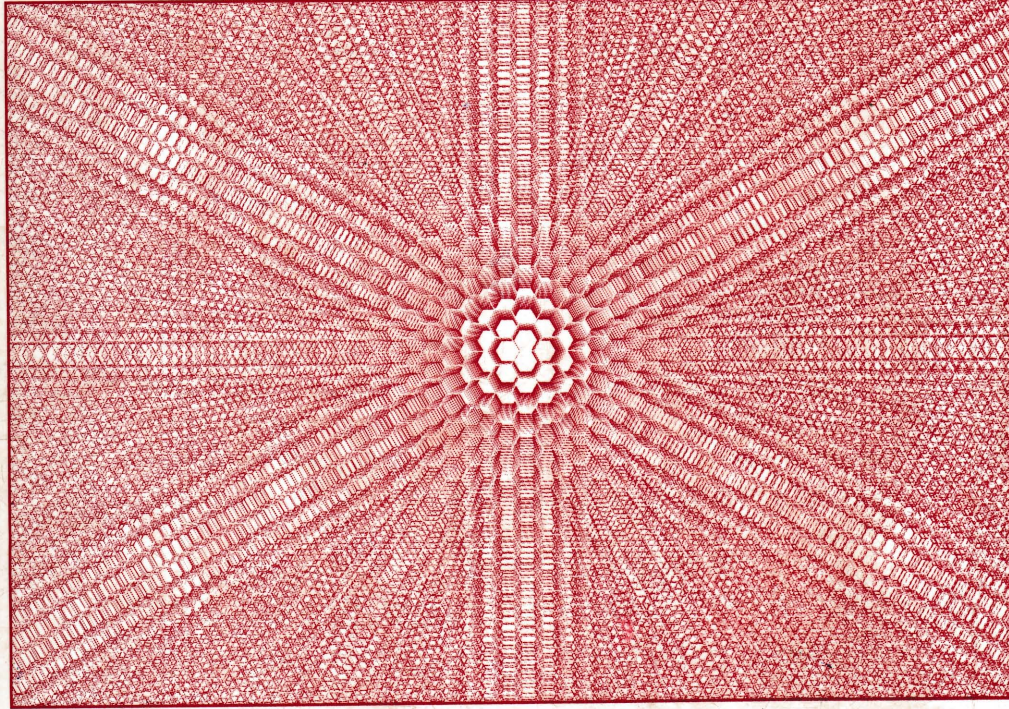
References

- * Blanchard K., Zigarmi P., and Zigarmi D., **Leadership and the one minute manager**, Willow Books 1986,
- * Cook Curtis W., and Hunsaker Phillip L. **Management and organizational Behaviour**, Third Edition, McGraw Hill Publishers, 2001
- * D.S.Pugh, **Organization Theory - Selected Readings**, Penguin Books, 1990.
- * Donnelly James H.Jr., Gibson James L, and Ivancevich John M., **Fundamentals of Management**, Ninth Edition, Irwin publishers, 1995. U.S.A.
- * Dr Muthulingam S,**Kalviyum Ulaviyalum**, Lanka Asia Print (Pvt),1993, Sri Lanka.
- * Gibson James L, Ivancevich John M, and Donnelly James H.Jr., **Organizations: Behaviours, Structures, Processes**, Tenth Edition, Boston McGraw Hill publishers, 2000.
- * Griffin Ricky W., **Management**, Fifth Edition, A.J.T.B.S Publishers and Distributors,1997 India.

- * Heller Robert, **Managing People**, Dorling Kindersley Publishers, 1999.
- * _____, **Effective Leadership**, Dorling Kindersley Publishers, 1999.
- * Mullins Laurie J, **Management and Organizational Behaviour**, Second Edition, Wheeler Publishing, 1992, India Allahabath.
- * Newstrom John W, and Davis Keith, **Organizational Behavior; Human behavior at work**, Tenth Edition, The McGraw Hill Pub., 1989.
- * Robbins stephen P., Decenzo David A, **Fundamentals of management (Essential Concepts, and applications)**. Third Edition,. Pearson Education pte.Ltd., 2001 Singapore.
- * Rosemary Thomson, **Managing People**, Butterworth & Heinemann Publishers, 1993.
- * Sherman Arthur, Bohlander George., and Snell Scott, **Managing Human Resources**, Eleventh Edition, Library of Congress Cataloging in Publication data, 1998.
- * Stoner James A.F, Edward Freeman R, and Gilbert Daniel R, **Management**, Sixth Edition, Prentice Hall of India Private Limited, 1996.

- * Supplementary Materials for Diploma in Management Programme. Level 3, Department of Management Studies. The open University of Sri Lanka.
- * The Negative Leader: An analysis of Sri Lankan cases, Dr Gunapala Nanayakkara, **The Emerging Economic order in Sri Lanka, Managerial Leadership**. Pulished BS, P I M , University of Sri Jayawardenepura, 1992.
- * Vecchio Robert P. **Organizational Behaviour**, Dryden Press, 1988

077 6751435



G.H.Printers
164, Mannar Road,
Kurumankadu,
Vavuniya.